



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**RELAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA E ENGAGEMENT NOS  
MILITARES DO EXÉRCITO PORTUGUÊS**

**MARIANA FERREIRA DE AZEVEDO SILVA**

**ORIENTAÇÃO:**

**MARIA EDUARDA SOARES**

**NOVEMBRO – 2020**

## Resumo

A presente dissertação pertence investigar o impacto da relação trabalho-família no engagement dos militares do Exército Português, por se considerar que o trabalho e a família representam papéis predominantes na vida da sociedade atual. Este estudo foi realizado entre maio e junho de 2020, o que coincidiu com o início da pandemia da Covid-19. Assim, considerou-se que o contexto atípico que se vive poderia ter impacto nas variáveis em estudo. Um questionário online foi elaborado, onde se obtiveram 98 respostas de militares. Os resultados obtidos demonstraram que o medo de Covid-19 tem diferenças significativas para a o número de horas média de trabalho por semana e esta variável está correlacionada positivamente com o conflito trabalho-família. Encontraram-se para o Engagement, diferenças significativas ao nível das variáveis idade, estado civil, número de anos no Exército e filhos e para a variável relação trabalho-família, foram encontradas diferenças para as variáveis género e número de horas média semanal. Verificou-se igualmente que para os militares do Exército Português, o conflito trabalho-família tem uma correlação negativa com o engagement, enquanto que o enriquecimento trabalho-família está correlacionado positivamente com o engagement.

**Palavras-chave:** conflito trabalho-família; enriquecimento trabalho-família; engagement; militares.

## Abstract

Family and work can be considered as the most predominant and important roles in the present society. With this, the main objective of the present dissertation is to investigate the impact of the work-family relationship on the engagement of the Portuguese army members. The present study was developed between May and July which corresponds to the Covid-19 pandemic. With this, Covid-19 was assumed as a variable that might had an impact on the study variables. An online questionnaire was developed, and 98 answers were collected from Portuguese army members. In terms of the results of questionnaire, it was possible to conclude that the fear of Covid-19 has significant differences in the average number of hours per week and this variable is positively correlated with the work-family conflict. Significant differences in the variables age, marital status, number of years in the Army and existence of children and for the variable work-family relationship were found differences for gender and average weekly number of hours. Additionally, it was possible to conclude that the fear of Covid-19 is positively correlated with the work-family conflict. Moreover, the work-family conflict showed a negative correlation with the engagement and that the work-family enrichment was positively correlated with the engagement.

**Keywords:** work-family conflict; work-family enrichment; engagement; soldiers.

## Agradecimentos

Ciente que apenas com o apoio e contributo de diversas pessoas foi possível concluir esta etapa, agradeço...

À Professora Doutora Maria Eduarda Soares por ter aceite orientar-me neste trabalho final de Mestrado. Agradeço toda a sua disponibilidade e capacidade de relativizar as situações mais tensas, ao mesmo tempo que conseguiu estimular e orientar o desenvolvimento de todo o TFM.

Às minha colegas de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, pelo companheirismo genuíno, pela partilha de dúvidas e receios de quem tinha o mesmo objectivo .

À minha família e amigos, que de perto me deram alento nas alturas de desânimo, apoiando-me neste ano atípico, nunca deixando de acreditar em mim e no meu futuro.

Por fim, ao meu querido marido, que de perto transmitiu um apoio único e incondicional.

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>II. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
2.1 RELAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA.....	3
2.1.1 <i>Perspetivas sobre relação trabalho-família.....</i>	<i>3</i>
2.1.2 <i>Antecedentes da relação trabalho – família .....</i>	<i>6</i>
2.1.3 <i>Relação trabalho – família em militares.....</i>	<i>8</i>
2.2 ENGAGEMENT .....	9
2.2.1 <i>Perspetivas sobre engagement .....</i>	<i>9</i>
2.2.2 <i>Antecedentes do Engagement .....</i>	<i>10</i>
2.2.3 <i>Engagement nos militares.....</i>	<i>12</i>
2.3 RELAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA E ENGAGEMENT .....	13
2.4 MODELO CONCEPTUAL.....	14
FIGURA 1 - MODELO CONCEPTUAL .....	14
<b>III. ESTUDO EMPÍRICO .....</b>	<b>16</b>
3.1 MÉTODO .....	16
3.1.1 <i>Participantes .....</i>	<i>16</i>
3.1.2 <i>Instrumento.....</i>	<i>17</i>
3.1.3 <i>Análise da fiabilidade das escalas.....</i>	<i>18</i>
3.2 RESULTADOS.....	19
3.2.1 <i>Média e desvio padrão na amostra total .....</i>	<i>19</i>
3.2.2 <i>Análise de variância (ANOVA) .....</i>	<i>19</i>
3.2.3 <i>Análise de equações estruturais.....</i>	<i>21</i>
FIGURA 2 - MODELO ESTRUTURAL FINAL .....	23
3.3 DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	24
<b>IV. CONCLUSÃO.....</b>	<b>29</b>
<b>V. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>32</b>
<b>VI. ANEXOS.....</b>	<b>42</b>
ANEXO I – QUESTIONÁRIO .....	42
ANEXO II – TABELAS ESTATÍSTICAS .....	48

## ÍNDICE FIGURAS

<b>FIGURA 1 - MODELO CONCEPTUAL .....</b>	<b>14</b>
<b>FIGURA 2 - MODELO ESTRUTURAL FINAL .....</b>	<b>23</b>

## I. Introdução

A Instituição Militar é um dos pilares da estrutura do Estado Português (Paes, 2012). O Exército tem como missão “participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos do disposto na Constituição e na lei, sendo fundamentalmente vocacionado para a geração, preparação e sustentação de forças da componente operacional do sistema de forças” (Ministério da Defesa Nacional, 2009).

Os militares acabam por se diferenciar dos restantes profissionais de outras organizações por diversas características intrínsecas à sua função, que desde logo ressaltam no Regulamento de Disciplina Militar (Assembleia da República, 2009). Neste documento é notório que os militares se regem por valores “da hierarquia, da coesão, da disciplina, da segurança e da obediência aos órgãos”, assim como por “deveres de obediência, de autoridade, de disponibilidade, de tutela, de lealdade, de zelo, de camaradagem, de responsabilidade, de isenção política, de sigilo, de honestidade, de correção e aprumo” (Assembleia da República, 2009). Para além disso, regem-se por “princípios da ética e da honra, aceitando, se necessário com sacrifício da própria vida”, uma vez que ao prestar juramento perante a Bandeira Nacional. têm o estatuto de “Condição Militar” (Assembleia da República, 2009).

Nos últimos anos, têm-se observado inúmeras alterações familiares que contribuíram para que os militares estejam sujeitos a maiores exigências no seu papel familiar, e por isso concedam uma maior importância à relação trabalho-família para atingir níveis de sucesso profissional e pessoal (Michel et al., 2009; Rosen et al., 1989; Segal, 1986). Estas alterações baseiam-se no aumento do número militares casados, casais de dupla-carreira e a constituir família, assim como se verifica, com maior frequência, que ambos os cônjuges têm vida profissional ativa ou ambos são militares (Michel et al., 2009; Rosen et al., 1989; Segal, 1986). Também o *engagement*, que representa a forma como os indivíduos se expressam física, cognitiva e emocionalmente na sua função e organização (Kahn, 1990), tem tido um crescente interesse nas últimas décadas, uma vez que a evidência mostra que este se encontra relacionado com resultados significativos, tanto para as organizações como para os seus colaboradores (Soares & Mosquera, 2019). Para além disso, Shekhar (2016) concluiu que o *engagement* impulsiona a eficácia de uma organização no que diz respeito aos seus níveis de produtividade, retenção, segurança e rentabilidade.

Bourg e Segal (1999), revelam que a esfera da família e as organizações militares competem por lealdade, compromisso, tempo e energia dos seus elementos. Desta forma, defendem que quanto maior for a adaptação por parte das Forças Armadas no que diz respeito às necessidades da família dos seus militares, maior será o

comprometimento do militar e da sua família para com a organização (Bourg & Segal, 1999).

No entanto, é evidente a escassez de investigação sobre o *engagement* dentro do contexto militar e, mais especificamente, estudos que aliem a relação trabalho-família e *engagement* neste sector. Desta forma, o presente estudo surge com objetivo de contribuir para colmatar esta lacuna, por forma a analisar o impacto da relação trabalho-família no *engagement* nos militares do Exército Português. Dado que o estudo foi realizado durante o período de confinamento provocado pela pandemia Covid-19, considerou-se que este contexto poderia afetar o relação trabalho-família e o *engagement* nos militares do Exército Português. Assim, inclui-se uma variável relativa ao receio de contrair a doença, de modo a analisar se esta variável está relacionada com as restantes presentes no estudo. Apresentada a importância e relevância do tema para a área de gestão de recursos humanos no contexto militar, o presente estudo pretende atingir os seguintes objetivos:

1. Observar os níveis de receio da Covid-19, relação trabalho-família (conflito e enriquecimento) e *engagement* em militares do Exército Português.
2. Investigar se existem diferenças em subgrupos de militares do Exército Português, tendo em conta as variáveis demográficas analisadas, como por exemplo, relativamente a género, idade, cargo, entre outras.
3. Analisar as relações que se estabelecem entre as variáveis em estudo, tendo em conta o modelo conceptual e hipóteses previamente definidas, testando um modelo de equações estruturais.

De forma a atingir todos os objetivos a que este estudo se propõe, a presente dissertação é composta por quatro capítulos. O primeiro corresponde à presente introdução, onde se apresenta o tema e os principais objetivos do estudo. Segue-se a revisão bibliográfica, na qual se descreve a investigação sobre as temáticas analisadas. O terceiro capítulo inclui o estudo empírico realizado, com o respetivo método e resultados obtidos. Por fim, o último capítulo remete, não só para as conclusões retiradas do estudo, mas também, para a identificação das limitações da presente investigação, bem como o modo como podem ser suplantadas em estudos futuros.

## II. Revisão de Literatura

Neste capítulo, pretende-se apresentar e definir os conceitos principais presentes no estudo, nomeadamente, os conceitos subjacentes à relação entre o trabalho e família e *engagement* e respetivas perspetivas teóricas. Apresenta-se igualmente a relação entre as duas variáveis, procurando-se descrever esta relação no contexto militar.

### 2.1 Relação Trabalho-Família

Durante as décadas de 1960 e 1970 as organizações começaram a compreender que a vida profissional poderia ter interferência para as mulheres que trabalhavam e que tinham filhos (Bird, 2006). Na década de 1980, reconhecendo o valor e as necessidades das mulheres, organizações pioneiras (e.g. Merck, Deloitte e IBM) começaram a modificar as suas políticas e benefícios internos com introdução de medidas de apoio às mesmas, tais como licenças de maternidade, horários flexíveis e trabalho a partir de casa (Bird, 2006). No final da década 90, a relação trabalho-família começou a ser vista não só como uma questão feminina, mas também como um tema relevante para os homens, famílias, organizações e culturas, sendo desta forma considerada uma questão vital para todos (Bird, 2006). Chang et al. (2010) referem que o foco neste tema surge, essencialmente, face a mudanças demográficas, tecnológicas, económicas e culturais que têm sido verificadas nas últimas décadas nos países industrializados. Um aumento do número de mulheres a trabalhar (essencialmente mães), um maior envolvimento dos homens na esfera familiar, um aumento do número de casais assalariados, assim como de famílias monoparentais, foram algumas das alterações identificadas por Chang et al. (2010).

#### 2.1.1 Perspetivas sobre relação trabalho-família

Tendo em conta a variedade de conceitos e as diversas investigações sobre o tema na literatura, foi possível identificar três perspetivas centradas na relação entre trabalho e família, sendo elas a perspetiva negativa, a positiva e a integradora.

A perspetiva negativa da relação entre o trabalho e família surge como a mais analisada na literatura. Esta perspetiva defende que o trabalho e a família competem por recursos finitos, podendo levar ao denominado conflito trabalho-família (Carlson & Grzywacz, 2008). Este conflito, é descrito por Greenhaus e Beutell (1985) como a forma de conflito entre papéis, em que as pressões do papel do trabalho e dos domínios familiares são mutuamente incompatíveis em algum momento ou situação.

O conflito trabalho-família tem por base a teoria dos papéis, que demonstra que uma vez que os indivíduos desempenham vários papéis na sua vida, por vezes não têm a capacidade de assegurar as expectativas de todos esses papéis, despoletando conflito entre os mesmos (Kanh, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964 cit. por Carvalho, 2016). Adicionalmente, o conflito trabalho-família está também interligado à hipótese da escassez de recursos (Goode, 1960 cit. por Carvalho, 2016), uma vez que esta demonstra que os indivíduos possuem recursos tangíveis ou intangíveis limitados (ex. energia, tempo, atenção). Esta escassez de recursos contribui para que a participação num determinado papel possa deixar poucos recursos disponíveis à participação noutros papéis (Goode, 1960 cit. por Carvalho, 2016). Por fim, o conceito de *spillover* negativo também relacionado com esta perspetiva, retrata os estados de humor, competência, valores e comportamentos que são transferidos de um papel para o outro, como por exemplo, emoções negativas relacionadas com o trabalho que podem interferir na vida familiar (Poelmans et al., 2008).

Segundo Carlson e Grzywacz (2008), o conflito entre o trabalho e família pode ter três bases distintas. Primeiro, o conflito de tempo, que tem em conta conflitos onde o tempo exigido para desempenhar adequadamente um dos papéis interfere nas exigências do outro (ex. um indivíduo com trabalho por turnos pode não conseguir acompanhar os filhos à escola). A segunda base encontra-se relacionada com a pressão/tensão, que tem por base a preocupação com as exigências de um determinado papel, que pode dificultar a envolvimento num outro papel (ex. um indivíduo que tenha vivenciado uma discussão no contexto de trabalho com impacto negativo do seu estado emocional, pode suscitar alteração de comportamento no contexto familiar) (Carlson & Grzywacz, 2008). Por fim, o conflito comportamental, que se explica pela incompatibilidade de comportamentos entre os dois papéis (ex. no contexto militar pode ser exigido agressividade ou poder, no entanto esses comportamentos não são desejáveis no contexto familiar) (Carlson & Grzywacz, 2008).

Com a evolução da psicologia e face ao aumento da investigação dada à relação trabalho-família, surge a perspetiva positiva. Em contraste com a perspetiva negativa, Greenhaus e Powell (2006), apresentam esta vertente como a análise da relação entre as duas variáveis na medida em que as experiências num papel melhoram a qualidade de vida do outro papel. Na base deste paradigma positivo, e tendo em conta o pressuposto de que a integração do indivíduo em múltiplos papéis não é desfavorável, mas sim benéfica, está a teoria da acumulação de papéis (Sieber, 1974 cit. por Carvalho, 2016) e a hipótese expansionista (Barnett & Hyde, 2001). A teoria da acumulação de papéis pressupõe que quantos mais papéis o indivíduo desempenhar, mais serão os benefícios provenientes desses papéis (Sieber, 1974 cit. por Carvalho, 2016). Esta teoria defende ainda que a variedade de recursos que os diferentes papéis oferecem ao indivíduo, podem facilitar a



melhoria de desempenho de um papel noutro contexto, podendo, por isso, levar a um maior enriquecimento pessoal (Sieber, 1974 cit. por Carvalho, 2016). Por outro lado, Barnett e Hyde (2001), com a hipótese expansionista, defendem que o tempo e a energia são recursos que se podem transportar de um papel para outro, uma vez que não são recursos finitos, nem mutuamente exclusivos.

Em paralelo às teorias basilares, a vertente positiva tem dado origem a diversos conceitos, como o *spillover* positivo, valorização (*enhancement*), facilitação e enriquecimento trabalho-família (Carlson et al., 2006; Greenhaus & Powell, 2006; Grzywacz, 2000; Ruderman et al., 2002; Wayne et al., 2004). Na sua revisão da literatura, Carlson et al. (2006) salientaram que nem sempre estes conceitos geram consistência conceptual, teórica e operacional. A facilitação é definida como uma forma de sinergia em que os recursos de um papel (por exemplo, afetos, competências, autoestima, benefícios monetários, etc.) facilitam a participação no outro papel (Wayne et al., 2004). A valorização, também conhecida como *enhancement*, refere-se a recursos sociais e psicológicos adquiridos pela participação em múltiplos papéis (Ruderman et al., 2002). *Spillover* positivo é um termo utilizado para descrever experiências como estados emocionais, habilidades, valores e comportamentos transferidos de um papel para outro (Carlson et al., 2006). No entanto, é enriquecimento trabalho-família o conceito que demonstra mais consistência e valor empírico, sendo referido como o estado em que as experiências de um papel permitem melhorar a qualidade de vida no outro papel (Greenhaus & Powell, 2006).

Por último, surge a perspetiva integradora do trabalho-família que se apresenta como a menos desenvolvida, e à semelhança das outras perspetivas, está associada a múltiplos conceitos, apesar da pouca consistência entre as diversas definições (Carlson & Grzywacz, 2008). O conceito dominante desta perspetiva é o de equilíbrio trabalho-família. Este é definido como o reflexo da igualdade perfeita entre o trabalho e a vida familiar ou como a ausência de conflito e a presença de enriquecimento (Carlson & Grzywacz, 2008). Este conceito é constituído por três componentes distintas, o equilíbrio entre o tempo (tempo igual para ambos os papéis), o equilíbrio de envolvimento (esforço psicológico igual) e o equilíbrio de satisfação (igual satisfação em ambos os papéis) (Greenhaus et al., 2003).

Frone (2003 cit. por Rantanen, 2008), por sua vez, apresentou a taxonomia de direccionalidade dupla, concluindo que esta relação trabalho-família pode ser analisada através do impacto do trabalho na família, ou da família no trabalho. Esta abordagem, vê assim o equilíbrio entre trabalho e família como baixos níveis de conflito e elevados níveis de enriquecimento entre papéis (Frone, 2003 cit. por Rantanen, 2008). Para além disso, esta abordagem assume quatro componentes mensuráveis, o conflito de trabalho e conflito familiar (impacto negativo), a facilitação familiar e facilitação de trabalho

(impacto positivo) (Frone, 2003 cit. por Rantanen, 2008). Para além destas diferentes conceptualizações, têm surgido algumas opiniões que consideram o conflito, o enriquecimento e o equilíbrio trabalho-família constructos empiricamente separados. As abordagens mais recentes da relação trabalho-família estão dedicadas a esta distinção conceptual, defendendo algumas delas que o equilíbrio é mais global em perspetiva do que as experiências de conflito e enriquecimento. Por outro lado, as experiências de conflito e enriquecimento trabalho-família refletem o impacto negativo ou positivo dos papéis desempenhados no trabalho ou família, respetivamente (Carlson et al., 2008).

### 2.1.2 Antecedentes da relação trabalho – família

O impacto do trabalho na família pode demonstrar-se de diversas formas quando associado a diferentes variáveis/caraterísticas pessoais ou profissionais. Desta forma, de seguida, será analisada a relação trabalho-família com: número de horas de trabalho, antiguidade, género, idade, estado civil e existência de filhos.

Quando se observa algumas variáveis interligadas ao trabalho, consegue-se perceber que por exemplo o número de horas de trabalho por semana, está positivamente relacionado com o conflito entre trabalho e família (Burke, Weir & Duwors, 1980 e Keith e Schafer, 1980 cit. por Carlson & Grzywacz, 2008). Nesta linha de pensamento, Fox e Dwyer (1999) referem que quando se passa muito tempo no local de trabalho, a exposição a exigências é maior e, desta forma, pode existir interferência com as responsabilidades familiares e levar à perceção de conflito trabalho-família.

Grönlund (2007) afirma que mesmo trabalhando as mesmas horas que os homens, as mulheres tendem a perceber mais conflito trabalho-família e os homens tendem a apresentar valores de equilíbrio trabalho-família superiores, que segundo Chan Suk Ha et al. (2018), pode dever-se ao facto de as mulheres recorrentemente se envolverem em mais tarefas familiares. Em contrapartida, Charraz (2017), num estudo com 438 profissionais de vários sectores de atividade, chegaram à conclusão de que não existem diferenças significativas para o género relativamente ao equilíbrio trabalho-família. Estes resultados vão ao encontro de outros, que comprovam que homens e mulheres mostram o mesmo nível de equilíbrio trabalho-família, assim como de conflito e enriquecimento (Lu et al., 2008; Marks & MacDermid, 1996; Pinto, 2014; Powell & Greenhaus, 2010).

Também a antiguidade dos indivíduos na organização pode ter impacto nesta relação, sendo que com o aumento da mesma, o indivíduo torna-se mais familiarizado com as regras, procedimentos e cultura da empresa, permitindo que encontre melhores estratégias para lidar com o conflito, podendo melhorar o equilíbrio trabalho-família

(Cinamon & Rich, 2002; Cohen & Liani, 2009). Contrariamente, os menos experientes, podem optar por dedicar a maior parte do seu tempo à construção de uma carreira profissional, podendo surgir assim mais dificuldades ao nível do equilíbrio trabalho-família (Cinamon & Rich, 2002). Nesta linha de pensamento, os indivíduos ao envelhecerem vão adquirindo mais recursos, deixando que o trabalho não interfira tanto com a família (Choudhary e Singh, 2016). Desta forma, a idade está positivamente associada ao equilíbrio trabalho-família (Grandey & Cropanzano, 1999).

Quando se relaciona a relação trabalho-família com características do papel familiar, os indivíduos que necessitam de passar mais tempo em atividades familiares podem sentir mais conflitos trabalho-família (Carlson & Grzywacz, 2008), assim como os indivíduos casados relativamente aos solteiros, e os com filhos comparativamente aos sem filhos (Herman e Gyllstrom, 1977 cit. por Carlson & Grzywacz, 2008). No entanto, Charraz (2017) refere que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes estados civis ou indivíduos com diferente número de dependentes e o equilíbrio trabalho-família.

Num estudo que considera simultaneamente o conflito, o enriquecimento e o equilíbrio, realizado por Pimenta (2011) com 204 indivíduos trabalhadores por conta de outrem de nacionalidade Portuguesa, verifica-se que não existem diferenças entre estados civis, quanto ao conflito ou equilíbrio trabalho-família. No entanto, conseguem verificar diferenças estatisticamente significativas para o enriquecimento trabalho-família, mais concretamente entre casados e divorciados ou casados e solteiros. Neste sentido, (Pinto, 2014) mostram que os indivíduos casados percecionam um maior nível de facilitação entre o trabalho e a família, quanto ao enriquecimento, podendo dever-se ao facto de o casamento levar a novos papéis e desafios familiares, aos mesmo tempo que pode gerar conquistas significativas, como a hipótese expansionista defende.

Pimenta (2011), mostram que indivíduos com filhos, comparativamente a indivíduos sem filhos, apresentam diferenças estatisticamente díspares, onde os primeiros percebem um maior conflito entre os dois papeis, sendo este conflito vivido com maior intensidade para os indivíduos que têm filhos em idades menores.

### 2.1.3 Relação trabalho – família em militares

Nos últimos anos tem se observado aumento do número militares casados, casais de dupla-carreira e a constituir família, assim como se verifica que com maior frequência que ambos os cônjuges trabalham ou ambos são militares, levando a que estes estejam sujeitos a maiores exigências familiares, e por isso atribuam também mais importância à relação trabalho-família para o sucesso do seu trabalho e da sua vida pessoal (Michel et al., 2009; Rosen et al., 1989; Segal, 1986).

O setor militar por ser caracterizado por um ritmo de trabalho e responsabilidades elevados, horários incertos e muitas vezes com necessidade de deslocações geográficas com aviso prévio reduzido, leva naturalmente à separação e isolamento da família (Martins et al., 2014). Quando são alocados a uma missão internacional, culmina também com a separação física da família, podendo levar a um maior desajustamento familiar (Martins et al., 2014).

Como já mencionado, o número de militares casados tem vindo a aumentar nas últimas décadas e, o facto de estes estarem sujeitos a maiores exigências familiares, levou a que começassem a perceber a importância da interface trabalho família para o sucesso das suas operações militares, assim como para a sua vida pessoal (Rosen et al., 1989). Com esta preocupação, as instituições militares têm vindo a implementar práticas de apoio à família, assim como programas de apoio aos colaboradores, conhecidas como “amigas da família”, para sustentar a competitividade entre as organizações, a moral e dedicação ao trabalho (Allen, 2001).

Uma organização para ser reconhecida como “amiga da família” não só tem de implementar políticas facilitadoras (ex. horários flexíveis, subsídios de apoio à infância, sair mais cedo para apoio à família, seguro de vida, entre outros), como necessita também que existam práticas informais e um ambiente organizacional que valorizam a família (Ribeiro & Pimenta, 2014). Os militares que perceberem a sua organização como “amiga da família” irão evidenciar menos efeitos do conflito trabalho-família (Huffman et al., 2008).

As políticas de apoio à família são semelhantes em todas as unidades que pertencem ao mesmo ramo das Forças Armadas, no entanto pode existir distinção entre ramos diferentes e a sua implementação varia de unidade para unidade de acordo com as suas chefias (Huffman et al., 2008). As políticas de apoio à família podem estar presentes nos documentos normativos da organização, no entanto, se os colaboradores não verificarem a implementação dessas políticas ou se não as identificarem como úteis, o ambiente de apoio à família fica comprometido (Thompson et al., 1999).

Apresentados os principais constructos que analisam a relação trabalho-família e os seus antecedentes empíricos, importa esclarecer que no presente estudo, a investigação concentra-se no conflito e enriquecimento trabalho-família como conceitos separados, que podem ocorrer simultaneamente, como vários estudos preconizam (Grzywacz et al., 2008; Rantanen, 2008; Rantanen et al., 2011). Por outro lado, apesar de estes constructos de conflito e enriquecimento serem bidirecionais, no presente estudo o foco será na direção do trabalho para a família.

## **2.2 Engagement**

### **2.2.1 Perspetivas sobre *engagement***

Integrado na corrente da psicologia positiva, a primeira abordagem sobre o conceito de *engagement* é geralmente atribuída a Kahn (1990 cit. por Soares & Mosquera, 2019), que mostra que o *engagement* representa a forma como os indivíduos se expressam física, cognitiva e emocionalmente na sua função e organização.

Seguidamente a esta abordagem, surge a conceptualização de *engagement* como a antítese direta de *burnout* (Malasch & Leiter, 1997, cit. por Schaufeli & Bakker, 2004), onde é argumentado que o *engagement* compreende as três dimensões da energia, do envolvimento e da eficácia, que estão em oposição direta às dimensões de *burnout* de exaustão, cinismo e ineficácia.

Atualmente, considera-se que estes dois conceitos são dissociados, mas não opostos, sendo desta forma o compromisso, envolvimento, energia, dedicação, paixão e entusiasmo conceitos frequentemente soantes quando o tema é *engagement* (Bakker et al., 2012). De acordo com Welch (2011), é um estado psicológico dinâmico e mutável que liga os colaboradores às suas organizações, sendo que a forma como os colaboradores respondem às exigências do trabalho varia de acordo com o seu nível de *engagement* (Saks, 2006). Schaufeli et al. (2002), define-o como um estado de espírito positivo, gratificante, que se caracteriza por vigor (comportamental - energia e resiliência mental no trabalho) dedicação (emocional - forte envolvimento no trabalho) e absorção (cognitivo - concentração total e imersão no trabalho)

O crescente interesse pelo *engagement* no trabalho nas últimas décadas deve-se, provavelmente, ao facto de a investigação ter demonstrado que este está relacionado com resultados significativos, tanto para as organizações como para os colaboradores (Soares & Mosquera, 2019). É desta forma, crucial que as organizações implementem estratégias inovadoras para a construção de um ambiente positivo e saudável de

trabalho, aumentando os recursos adequados, para permitir uma força produtiva para a construção de uma organização sustentável (Shekhar, 2016). Para além disso, como o nível de *engagement* determina a produtividade das pessoas e a sua disposição para permanecer na organização, o *engagement* dos colaboradores impulsiona a eficácia de uma organização, melhorando a retenção, produtividade, segurança e, em última análise, rentabilidade (Shekhar, 2016).

Schaufeli e Bakker (2004), tendo em conta as três componentes definidas para o *engagement*, conseguiram perceber que os colaboradores com níveis elevados de vigor normalmente têm muita energia para o trabalho, acontecendo o inverso com níveis inferiores. Já os colaboradores com valores inferiores de dedicação por norma não se identificam com o trabalho, pois não o sentem desafiante e entusiasmante (Schaufeli & Bakker, 2004). Relativamente à absorção, os colaboradores com valores mais altos, por norma sentem-se envolvidos no seu trabalho, tendo dificuldades em dissociar-se, sendo que aqueles que apresentam níveis reduzidos não se sentem envolvidos e desinteressam-se facilmente (Schaufeli & Bakker, 2004).

### 2.2.2 Antecedentes do Engagement

O nível de *engagement* dos indivíduos no trabalho pode ser influenciado por diversas variáveis/caraterísticas pessoais ou profissionais. Desta forma, de seguida, será analisado o impacto de diversas variáveis no *engagement* de profissionais, tais como: género, idade, estado civil, existência de filhos, antiguidade e número horas de trabalho.

Quanto ao género, na literatura são encontrados diferentes visões. Costa (2013), num estudo com 207 trabalhadores das áreas da indústria têxtil, serviços e construção civil, não encontrou nenhuma diferença significativa de *engagement* entre os trabalhadores do género masculino e feminino, apesar de ter evidenciado que as mulheres apresentavam valores mais elevados do que os homens. Também no estudo de Cunha et al. (2018), com 598 profissionais portugueses da área da saúde, não foram encontradas diferenças significativas para o género. No entanto, Schaufeli e Bakker (2004) encontraram nos seus estudos diferenças ligeiras no *engagement* entre os trabalhadores do género feminino e masculino, onde os homens apresentaram níveis mais elevados para todas as dimensões de *engagement* e especificamente apresentavam maior vigor no trabalho do que as mulheres.

Tem se verificado em diversos estudos que o *engagement* está associado com a idade (Bento, 2017; Garbin et al., 2019; Salas-Vallima & Alegre, 2017; Sousa et al., 2015). Segundo Bento (2017), quanto maior a idade, maiores os níveis de *engagement*,

particularmente para a dimensão absorção. Na visão de Salas-Vallina e Alegre (2017) poderiam ser os indivíduos mais velhos os com níveis mais baixos de *engagement*, face à proximidade da idade de reforma, no entanto, são estes que apresentam maior segurança no emprego e ordenados mais elevados, o que pode levar a níveis de *engagement* mais altos, comparativamente aos mais jovens. Garbin et al. (2019), num estudo com enfermeiros, também encontraram diferenças significativas para o *engagement* relativamente à idade, onde foi confirmado que são os indivíduos com mais idade que apresentam níveis de *engagement* superiores. Mais especificamente, Haley et al. (2013) encontraram diferenças significativas em relação aos níveis de dedicação entre os colaboradores mais jovens e mais velhos, com os colaboradores mais velhos a registarem níveis de dedicação mais elevados do que os mais jovens. Uma explicação plausível poderá ser o facto de os jovens estarem empregados há menos tempo e ainda não terem tido período suficiente para criar uma relação significativa com a organização (Haley et al., 2013).

Associado muitas vezes à variável idade, surge a variável de antiguidade. Sousa et al. (2015), estudando 323 enfermeiros de hospitais do Porto, evidenciaram que a antiguidade e a idade fazem aumentar o vigor. Estes resultados foram também confirmados no estudo de Cunha et al. (2018) e Garbin et al. (2019), que verificaram que a idade e o número de anos de trabalho estão significativamente associados positivamente ao *engagement*, traduzido por uma maior maturidade e experiência dos indivíduos. Rice (2009), concluiu ainda que a antiguidade apresenta diferenças significativa para a dimensões dedicação e absorção de *engagement*.

Quanto a diferenças nos níveis de *engagement* entre indivíduos com ou sem filhos, Costa (2013) e Cunha et al. (2018) não encontraram diferenças significativas. Quando analisado o estado civil dos colaboradores, são os casados/união de facto que apresentam maiores níveis de *engagement*, relativamente aos restantes grupos (solteiros; divorciados/separados) (Costa, 2013). Contrariamente, Cunha et al. (2018), não encontraram diferenças significativas para o estado civil.

No que concerne à carga horária de trabalho, verifica-se que são os indivíduos com 40 horas semanais (média de 8h diárias) que possuem maiores níveis de *engagement* e respetivas dimensões, comparativamente aos que trabalham mais horas (Costa, 2013).

### 2.2.3 *Engagement nos militares*

Apesar da escassez de investigação sobre o *engagement* dentro do contexto militar, segundo Alarcon et al. (2010), as instituições militares, tal como as outras organizações, devem manter os seus colaboradores com elevados níveis de *engagement* sempre que possível, uma vez que podem ser capazes de reter os militares mais tempo.

O estudo de Alarcon et al. (2010) explorou antecedentes organizacionais de *engagement* de funcionários numa organização militar, face à lacuna de estudos na área. Concluiu que as interações entre pares, o clima organizacional e a clareza de funções são preditores significativos de *engagement*. Por outro lado, compreenderam que a influência da liderança no *engagement* é mediada pelo clima organizacional e pela clareza de funções, ou seja, os líderes têm impacto no *engagement* dos militares através da sua influência no ambiente e através da perceção dos colaboradores de clareza de funções, em vez de terem um efeito direto (Alarcon et al., 2010).

Mais recentemente, Costa (2019), analisou o impacto de fatores sociodemográficos no nível de *engagement* dos militares da Força Aérea Portuguesa, onde entre outras variáveis, a idade, género, estado civil, cargo, e antiguidade foram analisadas. Concluíram que os militares idade mais avançada, demonstram um nível de *engagement* superior aos militares com menor idade (Costa, 2019). Quanto ao género observaram diferenças significativas apenas para a dedicação entre o género masculino e feminino, onde os homens apresentam valores mais elevados de dedicação (Costa, 2019). No que diz respeito ao estado civil, concluíram que este exerce uma influencia reduzida no *engagement*, apenas com expressão para a dedicação e absorção (Costa, 2019). Foram os solteiros que apresentaram valores inferiores de *engagement*, seguindo-se os casados/união de facto e por fim os divorciados/separados com valores mais altos de *engagement* (Costa, 2019). Quanto ao cargo ocupado no Exército, este pode influenciar no *engagement* dos militares, sendo a categoria de praças aquela que apresenta níveis de *engagement* inferiores face às restantes categorias (Costa, 2019). Por fim, quanto à antiguidade, Costa (2019) observou que existem diferenças significativas, sendo os militares com mais tempo de serviço aqueles que apresentam níveis de *engagement* superiores. Em suma, o mesmo autor, concluiu que são os militares com menos de 28 anos de idade, solteiros, praças, e com um tempo de serviço inferior a 10 anos, os que apresentam níveis de *engagement* inferiores.



### 2.3 Relação Trabalho-Família e Engagement

Tal como observado anteriormente, as componentes de enriquecimento e conflito trabalho-família são distintos, e os processos subjacentes ao conflito não podem simplesmente ser generalizados ao enriquecimento entre trabalho e família (Siu et al., 2010). Desta forma, são analisadas ambas as vertentes relacionadas com o *engagement*, apesar de a literatura apresentar maior referencia a estudos com a relação do conflito trabalho-família *engagement*, assim como escassos estudos para militares.

Opie e Henn (2013), num estudo com mulheres com filhos, conseguiram concluir que o conflito trabalho-família é um preditor significativo do de *engagement* no trabalho, onde os níveis mais elevados de conflito estão correlacionados com níveis mais baixos de *engagement*. Desta forma, estes autores, afirmam que os indivíduos que sofrem conflitos em consequência de exigências incompatíveis entre o trabalho e a vida familiar possam estar menos empenhados no seu trabalho (Opie & Henn, 2013). Para além disso, o stress associado ao conflito entre trabalho e família pode impedir que os indivíduos alcancem a concentração, tempo e energia necessários às suas funções laborais, uma vez que o conflito trabalho-família é suscetível de reduzir o *engagement* do indivíduo no seu trabalho (Opie & Henn, 2013).

Mais especificamente, Teixeira e Queirós (2018), referiram que à medida que o conflito trabalho-família aumenta, aumenta o vigor e absorção, levando ao afastamento da família e a um aumento de investimento no trabalho. No entanto, Montgomery et al. (2003) quando estudaram 127 diretores de jornais, concluíram que as exigências familiares e organizacionais diminuem o *engagement*. Adicionalmente, segundo estes autores, o conflito trabalho-família está inversamente relacionado com o vigor e à medida que o conflito diminui, a satisfação individual com a vida aumenta, influenciando positivamente os seus níveis de *engagement* (Montgomery et al., 2003).

A esfera da família e as organizações militares competem por lealdade, compromisso, tempo e energia dos seus elementos e segundo Bourg e Segal (1999), os militares que sentem apoio das políticas de apoio à família, tendem a ser mais leais e comprometidos em tempo e energia. Desta forma, quanto mais o Exército se adaptar às necessidades da família dos seus militares, maior será o comprometimento do militar e da sua família para com a organização, através da redução do conflito entre a família e o Exército (Bourg & Segal, 1999).

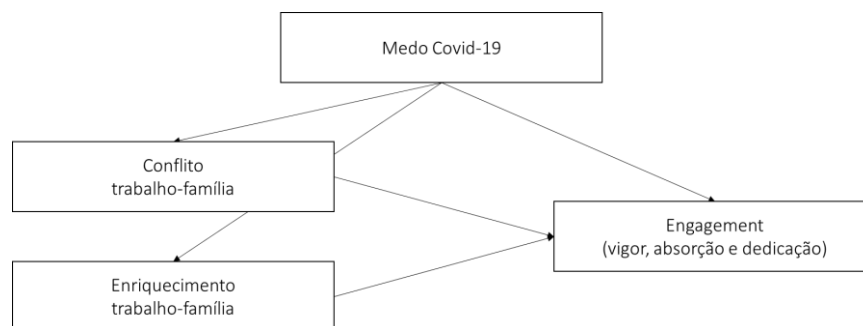
Mais recentemente Carvalho e Chambel (2018) estudaram 175 militares portugueses, para compreender o efeito mediado do conflito e do enriquecimento trabalho-família na relação entre burnout e *engagement*. Conseguiram concluir que existe relação entre o enriquecimento trabalho-família e o *engagement*, que leva a que os militares sintam mais

vigor e dedicação no seu trabalho, ou seja, *engagement* (Carvalho & Chambel, 2018). Assim, os resultados demonstraram que o *engagement* é potenciado através do enriquecimento trabalho-família (Carvalho & Chambel, 2018). Quanto ao conflito trabalho-família, percebeu-se que este está negativamente relacionado com o *engagement*, o que é consistente com o pressuposto de que este conflito contribui negativamente para estados positivos no trabalho (Carvalho & Chambel, 2018).

## **2.4 Modelo Conceptual**

Um dos objetivos do presente estudo pretende analisar a relação existente entre a interface trabalho-família e o *engagement* dos militares do Exército Português. Tendo em conta o contexto actual de pandemia, optou-se por introduzir uma variável adicional de forma a avaliar o medo da Covid-19, para compreender desta forma o impacto que este medo representa relativamente à relação trabalho-família e *engagement*.

Apesar da escassa investigação que estudo o *engagement* como resultado da relação trabalho-família nos militares, tendo em conta os pressupostos retirados do estudo de Carvalho e Chambel (2018), definiu-se um modelo representativo da relação entre as diversas variáveis, que se pertence confirmar com o presente estudo, seguindo-se as hipóteses interrelacionadas com o mesmo.



**Figura 1 - Modelo Conceptual**

**Hipótese 1a:** O conflito trabalho família está negativamente associado com o nível de *Engagement* no Militares do Exército Português;

**Hipótese 1b:** O enriquecimento trabalho-família está positivamente associado com o nível de *Engagement* no Militares do Exército Português;

Considerado que o medo de Covid funciona como um stressor, que impacta positivamente nas variáveis negativas e negativamente nas variáveis positivas, foram definidas as seguintes hipóteses

**Hipótese 2a:** O medo da Covid-19 têm um efeito positivo no conflito trabalho-família;

**Hipótese 2b:** O medo da Covid-19 têm um efeito negativo no enriquecimento trabalho-família;

**Hipótese 2c:** O medo da Covid-19 têm um efeito negativo no *engagement*;

### III. Estudo Empírico

#### 3.1 Método

Para a recolha de dados utilizou-se uma amostra por conveniência, tendo sido enviado emails/ mensagens a uma rede de contactos de militares do Exército Português, com uma breve explicação do teor do estudo e objetivos do mesmo. Anexado à explicação adicionou-se o link de acesso direto ao questionário, que esteve disponível na plataforma *Qualtrics* durante sensivelmente um mês e meio (maio e junho de 2020). A análise de dados extraídos foi efetuada através dos programas SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) e *Smart\_PLS* (Partial Least Squares).

##### 3.1.1 Participantes

Foram obtidas 97 respostas válidas, das quais 9,2% correspondem ao género feminino e 89,8% ao género masculino. Relativamente à faixa etária, a maioria dos participantes concentra-se entre os 25 e 35 anos de idade (41.8%), seguindo-se os participantes entre os 18 os 25 anos (35,7%). Com percentagens inferiores, encontram-se os participantes no intervalo dos 46 e 55 anos (9,6%), dos 36 aos 45 (8,2%) e por fim os entre os 56 e 65 anos de idade (4,1%).

No que diz respeito a habilitações literárias, a maior percentagem de participantes corresponde ao Ensino secundário (30.6%), seguindo-se com 24.5% os participantes com curso tecnológico/profissional/outro e 23.5% com Mestrado. Com percentagens inferiores, encontram-se os participantes com Licenciatura (9.2%), Pós-graduação (4.1%), 3º ciclo (4.1%) Bachelato (2%) e por fim Doutoramento (1%).

No que concerne ao estado civil, mais de metade dos participantes são solteiros (62.2%), seguindo-se os casados (28.6%), os em união de facto (5.1%), divorciados (2.0%) e viúvos (1%). Relativamente à existência de filhos, 77.6% da amostra não tem filhos e 21.4% tem.

Quanto às variáveis relativas ao Exército, mais especificamente o cargo destes militares, identificou-se que 41.8% são Praças, 32.7% Oficiais e 24.5% Sargentos. Relativamente ao número de horas de trabalho, 43.9% trabalha mais de 40 horas semanais, 41.8% trabalha de 30 a 40 horas semanais, 7.1% entre 11 a 30 horas por semana e 6.1% dos participantes trabalha menos de 10h por semana. Quando questionados sobre a zona onde exercem funções, verificou-se que 44.9% exerce o seu cargo em Lisboa e Vale do Tejo, 39.8% no Centro e os restantes estão distribuídos por Norte (7.1%), Alentejo (3.1%), Açores (3.1%) e Algarve (1%).

Quando observada a antiguidade no Exército Português dos militares que compõem a amostra, 45.9% situa-se entre 1 e 5 anos, 18.4% entre 11 a 20 anos, 13.3% entre os 6 e 10 anos, 8.2% há mais de 30 anos, 7.1% entre os 21 e 30 anos e por fim 6.1% há menos de 1 ano.

Do total de participantes 24.5% vivem na unidade e mais de metade desta amostra vive fora da mesma (74.5%). Dos que vivem fora da unidade, 87.8% vive acompanhado e 11.2% sozinho.

### 3.1.2 *Instrumento*

O instrumento utilizado para o presente estudo foi constituído por quatros grupos, com um total de 55 questões.

O primeiro grupo corresponde questões presente no Questionário S.W.I.N.G – Survey Work-Home Interaction NijmeGen, adaptado por Pereira (2009), que avalia ambas as direções (trabalho família e família-trabalho) bem como o tipo de relação existente entre ambos os domínios (positivo e negativo). A SWING é constituída por 27 itens, distribuídos por quatro subescalas: interação trabalho-família negativo; relação família-trabalho negativo; relação trabalho-família positivo e interação família-trabalho positivo.

Dado que a presente dissertação investiga o impacto da vida profissional na vida familiar, recorreu-se apenas 13 itens que correspondem a duas das subescalas: relação trabalho-família negativo (denominado no estudo como conflito trabalho-família), constituída por 8 itens (e.g. “Sentir-me irritado em casa, por causa das exigências no trabalho”, “Ter dificuldade em cumprir as tarefas domésticas por causa do horário de trabalho”) e relação trabalho-família positivo (denominado no estudo como enriquecimento trabalho-família), formada por 5 itens (e.g. “Após um dia ou semana de trabalho agradável, ter vontade de se envolver em atividades com a família, amigos, ou conjugue”, “Desempenhar melhor as tarefas domésticas por causa do que aprendeu no trabalho”). Para este caso específico utilizou-se uma escala de *Likert* de frequência de 5 pontos (Nunca, raramente, ocasionalmente, frequentemente e sempre).

No segundo bloco de questões, foi utilizada a Utrecht Work *Engagement* Scale (UWES) na sua totalidade. A UWES (Schaufeli & Bakker, 2003) adaptada para a população portuguesa por Teles et al. (2017), é uma a escala de *Engagement* constituída por três subescalas. As subescalas são Vigor (e.g. “No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia”), Dedicção (e.g. “Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar”) e Absorção (e.g. “No meu trabalho sou sempre persistente, mesmo quando

as coisas não correm bem”). O questionário é apresentado numa escala de tipo *Likert* de 5 pontos, com medidas entre o 5 “Concordo totalmente” e 1 “Discordo totalmente”. Foi utilizada a mesma escala do questionário anterior.

O grupo de questões seguinte diz respeito a um conjunto de afirmações acerca da situação da Covid-19, utilizando para a resposta uma escala de Likert compreendida entre 1-Discordo totalmente e 5-Concordo totalmente. Este bloco inclui tradução da escala Fear of Coronavirus-19 Scale desenvolvida por Ahorsu et al. (2020), originalmente composta por sete afirmações sobre receios de saúde associados à Covid19.

Por fim, o último grupo de questões representa a recolha de dados demográficos da amostra, onde foram solicitadas as seguintes informações: género, idade, escolaridade/habilitações literárias, estado civil, número de filhos, idade dos filhos, cargo que ocupa no Exército, número de horas de trabalho semanal, zona onde exerce funções, número de anos no Exército, onde vive e se vive acompanhado.

### 3.1.3 Análise da fiabilidade das escalas

Antes de dar início à análise dos resultados, verificou-se a consistência interna das escalas utilizadas, ou seja, a sua fiabilidade. Para a sua verificação recorreu-se à análise do alfa de *Cronbach* ( $\alpha$ ) no SPSS. Para que uma escala seja considerada fiável deve apresentar um valor  $\alpha$  de pelo menos 0,7, assim como a correlação de cada item com a escala total deve também ter um valor superior a 0,2 (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

De seguida descrevem-se os dados que permitiram verificar a consistência interna das escalas utilizadas, sendo que todas elas apresentaram um  $\alpha > 0,7$  e todos os itens apresentam uma correlação para com a escala total superior a 0,2, depois dos ajustes necessários.

Relativamente ao Questionário S.W.I.N.G, procedeu-se à análise das duas partes do questionário, conflito e enriquecimento trabalho-família. Quanto às 8 questões que avaliam o conflito trabalho família, obteve-se um alfa de Cronbach de 0,838 (tabela 5). O conjunto das cinco questões de enriquecimento trabalho-família, inicialmente obteve-se um alfa de 0,686, face ao impacto do item 9, pelo que extraíndo esse item conseguiu-se um alfa de Cronbach de 0.813 (tabela 6).

No que diz respeito à escala UWES, apresentou um Alpha de Cronbach geral de 0,937, sendo que para a subescala de Vigor foi de 0,817, Absorção de 0,863 e Dedicção de 0,888 (tabela 7).

Por fim, no que concerne à escala de medo da Covid-19, composta por sete itens, apresentou um alfa de Cronbach de 0,853 (tabela 8).

### **3.2 Resultados**

#### **3.2.1 Média e desvio padrão na amostra total**

Após a verificação da fiabilidade das escalas utilizadas, analisaram-se as médias dos inquiridos face a cada uma delas, dando assim resposta ao primeiro objetivo definido para esta dissertação.

Para o cálculo da média (tabela 9), somaram-se as respostas dos itens que compunham cada uma das escalas, dividindo-se o resultado pelo número de itens de cada escala, considerando-se para a interpretação dos resultados obtidos o ponto médio teórico de 3 para todas as escalas (todos utilizaram escalas de resposta com 5 pontos).

Relativamente ao Questionário S.W.I.N.G, é necessário fazer análise diferenciada de médias, olhando para o resultado do grupo de questões que avaliam o conflito trabalho-família e para o grupo que avalia o enriquecimento trabalho-família. Para o conflito, é apresentada uma média de 2.8209, enquanto que quando se observa a média do enriquecimento é de 2.7680. No que concerne à escala UWES, o *engagement* dos militares apresenta uma média de 3.2911 e para as subescalas vigor 3.4192, absorção 3.1254 e dedicação 3.3361. Para finalizar, relativamente ao grupo de questões sobre o Covid-19 foi encontrada uma média de 1.9809.

Desta forma, é possível concluir que este grupo de militares parece sentir o nível de conflito e enriquecimento trabalho-família como baixos, apresentando níveis de *engagement* médios e pouco receio relativamente à Covid-19.

#### **3.2.2 Análise de variância (ANOVA)**

Com o segundo objetivo, pretende-se analisar se existem diferenças em subgrupos de Militares do Exército Português, tendo em conta as variáveis demográficas, entre as médias obtidas para cada uma das escalas. Para a identificação das diferenças existentes realizou-se um teste de variância ANOVA, tendo como base as seguintes variáveis: género, idade, estado civil, ter filhos, cargo que ocupa no Exército, número de horas de trabalho semanais, zona onde exerce funções, número de anos no Exército, onde vive, e se vive acompanhado. Com a realização desta análise pretende-se identificar a existência

de diferenças significativas entre os níveis das escalas da relação trabalho-família positivo e negativo, *engagement*, incluindo as três variáveis (vigor, absorção e dedicação), e da escala de Covid-19. As diferenças entre grupos são significativas quando  $p \leq 0,05$  (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Relativamente à variável género (tabela 6), encontra-se apenas uma diferença significativa no que diz respeito ao grupo de questões de enriquecimento trabalho-família ( $p=0,016$ ). A média dos inquiridos do género feminino (2.1667) é significativamente mais baixa do que a média dos inquiridos do género masculino (2.8295).

No que concerne à variável idade (tabela 13), as diferenças significativas encontradas correspondem à escala de *engagement* total ( $p=0,003$ ) e respetivas subescalas, vigor ( $p=0,005$ ), absorção ( $p=0,003$ ) e dedicação ( $p=0,016$ ). Apesar de todas as idades apresentarem de forma geral valores acima do ponto médio teórico, entre os cinco grupos de idades presentes no questionário, são os participantes com idades compreendidas entre os 56 e 65 anos, que apresentam médias de *engagement* mais elevadas, para a escala total e subescalas (total - 4,1912; vigor - 4.0833; absorção - 4.1250; dedicação - 4.400). Relativamente às médias baixas, são os indivíduos entre os 25-35 anos de idade com valores inferiores (total - 3.1463; vigor - 3.2439; absorção - 3.0488; dedicação - 3.1453).

No que diz respeito à variável estado civil (tabela 8), verifica-se apenas diferenças significativas para a subescala de *engagement* de absorção ( $p=0,032$ ). Das quatro variáveis consideradas para o estado civil, não se considerou a categoria de divorciado e viúvo, dado que apenas obtiveram duas e uma resposta respetivamente. Desta forma, observando em detalhe os resultados, consegue-se perceber que são os participantes casados que apresentam média mais elevada (3.3690). Contrariamente, os solteiros (2.9918) e os em união de facto (2.9333) apresentam valores inferiores.

Quanto ao facto de terem ou não filhos (tabela 9), encontraram-se diferenças para a escala de *engagement* total ( $p=0,015$ ) e para todas as subescalas, vigor ( $p=0,046$ ), absorção ( $P=0,014$ ) e dedicação ( $P=0,032$ ). Para todas as escalas são os participantes com filhos que apresentam média de *engagement* mais alta, comparativamente aos sem filhos, verificando-se assim uma média de 3.6162 para a escala total, 3.6825 para a de vigor, 3.500 para de absorção e 3.6762 para dedicação, dos participantes com filhos, comparativamente a 3.2012, 3.3465, 3.0219 e 3.2421 respetivamente, dos participantes sem filhos.

Relativamente às horas médias de trabalho semanal (tabela 10), foram encontradas diferenças significativas para a escala de Covid-19 ( $p=0,005$ ) e conflito trabalho-família ( $p=0,014$ ). Para a escala de Covi-19, verifica-se que apesar para todos os grupos de horas,



os participantes apresentarem resultados abaixo do ponto médio teórico, são os que trabalham entre 11 a 30 horas com médias mais altas para a escala medo da Covid-19 (2.6531), contrariamente aos que trabalham mais de 40 horas semanais (1.7774), que apresentam menos medo à covid-19. Para o conflito trabalho-família, verifica-se que os participantes que trabalham entre 11 a 30 horas semanais (3.2143), são aqueles que apresentam médias mais altas de conflito, contrariamente aos que trabalham menos de 10 horas semanais (2.5833), que são os que apresentam valores mais baixos.

No que se refere à variável de número de anos no Exército Português (tabela 11), ou seja antiguidade, apenas para a subescala de vigor foram encontradas diferenças significativas ( $p=0,045$ ). Para todas as categorias, os valores são superiores ao ponto médio teórico, no entanto, são os militares que estão no Exército entre os 21 e 30 anos que apresentam valores mais elevados de vigor (4.0238), contrariamente aos entre 1 e 5 anos (3.2481) que apresentam valores mais baixos de vigor.

Em suma, verificou-se que para a escala de Covid-19 encontraram-se diferenças significativas para a o número de horas média por semana, para a escala de *Engagement*, encontraram-se diferenças significativas ao nível das variáveis idade (escala e subescalas), estado civil (subescala absorção), número de anos no Exército (subescala vigor) e filhos (escala e subescalas) e por fim para a escala de relação trabalho-família, foram encontradas diferenças para as variáveis género (enriquecimento trabalho-família) e número de horas média semanal (conflito trabalho-família). Quanto às variáveis cargo que ocupa no Exército, zona onde exerce funções, onde vive e com quem vive, não foram encontradas diferenças significativas para nenhuma das escalas em estudo.

### 3.2.3 Análise de equações estruturais

Como último objetivo, pretende-se analisar as relações existentes entre as escalas em estudo, medo da Covid-19, relação trabalho-família (conflito e enriquecimento) e *engagement*. Tendo em conta que se pretende testar um modelo conceptual com múltiplas relações, optou-se por utilizar a modelação de equações estruturais. Dado que se trata de um estudo exploratório com uma amostra pequena, decidiu-se recorrer ao método dos mínimos quadrados (PLS-Partial Least Squares). Assim, para a análise das relações em estudo optou-se pelo software SmartPLS versão 3.0 (Ringle et al., 2015).

Começou-se por testar os modelos de medida utilizados, em termos de fiabilidade e validade dos diferentes constructos. Seguidamente, analisou-se o modelo estrutural, em termos das relações que se estabelecem entre os constructos e a sua capacidade de previsão do *engagement*.

a) Modelos de medida

As análises iniciais com o PLS revelaram alguns problemas de fiabilidade que levaram à exclusão de alguns itens. A tabela 12 mostra os itens que foram utilizados para cada constructo, assim como as respetivas médias, desvios-padrão, e os pesos estandardizados no respetivo constructo.

Para avaliar a fiabilidade, utilizou-se o Alpha de Cronbach e a fiabilidade compósita, para os quais o valor mínimo aceitável é de 0,7 (Hair et al., 2011; Nunnally & Bernstein, 1994). A tabela 13 demonstra a existência de bons níveis de consistência interna, sendo os Alphas de Cronbach e as fiabilidades compósitas superiores a 0,7 para todos os constructos.

No que diz respeito à validade convergente, recorreu-se à variância média extraída (AVE), para a qual o valor mínimo aceitável é de 0,5 (Hair et al., 2011; Henseler, et al., 2009; Sarstedt et al., 2014). Como pode ser verificado na tabela 13, a percentagem da AVE é superior a 0,5 em todos os constructos. Para complementar a avaliação da validade convergente dos modelos de medida, realizaram-se pseudo-testes t com recurso ao *bootstrapping* (tabela 12). Todos os indicadores apresentavam uma carga fatorial significativa ( $t > 3.29$ ;  $p < 0,01$ ), pelo que se verifica mais uma vez a validade convergente (Anderson & Gerbing, 1981).

Para analisar a validade discriminante, utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (1981), que consiste em comparar as raízes quadradas das variâncias médias extraídas (AVE) com a correlação de cada par de variáveis latentes. A tabela 14 mostra que, para todos os pares de variáveis latentes, as raízes quadradas da AVE são superiores às correlações. Assim, pode-se concluir que cada variável latente partilha mais variância com a sua própria medida do que com outros constructos, o que é considerado evidência de validade discriminante.

b) Modelo estrutural

Dado que a análise dos modelos de medida revelou a existência de bons índices de validade e fiabilidade, seguidamente analisa-se o modelo conceptual previamente definido, de modo a analisar as relações em estudo (Henseler et al., 2009).

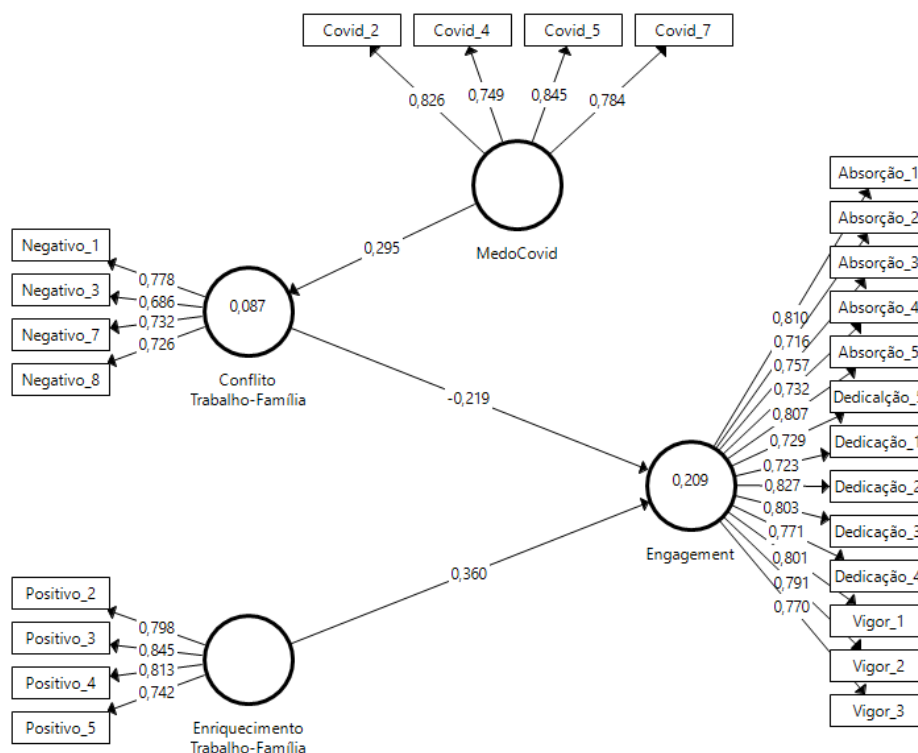
Utilizou-se o procedimento *bootstrapping* para avaliar a significância dos coeficientes de caminho (tabela 15). Concluiu-se que, das cinco relações diretas em estudo, duas não eram significativas, apresentando valores de t inferiores a 1,96 ( $p > 0,05$ ). As três relações significativas incluem duas relações positivas, uma entre MedoCovid e Conflito trabalho-

família ( $\beta = 0,295$ ,  $p=0,00$ ), e a outra entre Enriquecimento trabalho-família e *Engagement* ( $\beta = 0,360$ ,  $p=0,001$ ). A terceira relação significativa é negativa e diz respeito à relação entre conflito trabalho-família e *Engagement*, ( $\beta = -0,219$ ,  $p=0,040$ ). Dado que MedoCovid tem efeito sobre Conflito trabalho-família e o Conflito trabalho-família tem efeito sobre *Engagement*, analisou-se se o Conflito trabalho-família mediava a relação entre MedoCovid e *Engagement*. O procedimento *bootstrapping* revelou que este papel de mediação não é significativo ( $\beta = -0,065$ ,  $p=0,113$ ).

Também se analisou a dimensão dos efeitos a partir do  $f^2$  (Cohen, 1988). Segundo Cohen (1988), os valores do  $f^2$  são de 0,02 para um efeito pequeno, 0,15 para o médio e 0,35 para o grande. Verifica-se assim que os efeitos entre o MedoCovid e Conflito trabalho-família e entre Conflito trabalho-família e *Engagement* são fracos. O efeito entre Enriquecimento trabalho-família e *Engagement* é médio.

Seguidamente, analisou-se o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) dos constructos endógenos para avaliar o grau de precisão preditiva do modelo. O modelo explica 20,9% do *Engagement* e 8,7% do Conflito trabalho-família.

Finalmente, utilizou-se o procedimento *blindfolding* para calcular a relevância preditiva do modelo através do indicador de Stone-Geisser (Q2). Em todos os casos, os valores obtidos são superiores a 0, pelo que se conclui a relevância preditiva dos modelos (Hair et al, 2011).



**Figura 2 - Modelo Estrutural Final**

### **3.3 Discussão de Resultados**

Este capítulo pretende apresentar a discussão de resultados, em função dos objetivos específicos e hipóteses em estudo, que foram inicialmente delineados. Ressalva-se que tendo em conta o reduzido número de estudos que relacionem as presentes variáveis no contexto militar (relação trabalho-família e *engagement*), parte das investigações apresentadas para confrontar com os resultados da presente dissertação foram realizados com outro tipo de populações.

Desta forma, considerando o primeiro objetivo, pretendeu-se analisar os níveis de relação trabalho-família (conflito e enriquecimento), *engagement* (vigor, absorção e dedicação) e medo da Covid-19 em militares do Exército Português, analisando as médias de cada uma das escalas.

Relativamente à relação trabalho-família, foi possível observar os níveis de conflito e enriquecimento dos militares participantes no estudo. No que diz respeito ao conflito trabalho-família, este apresentou uma média de 2.8209, revelando que, de uma forma geral, os militares, não sentem o impacto negativo do seu trabalho na sua vida familiar. No entanto, quando se observa a média do enriquecimento (2.7680), é possível verificar que os militares também avaliaram, de forma geral, o impacto positivo do trabalho na família como baixo. Com isto quer dizer-se que os inquiridos revelam níveis baixos de conflito, bem como de enriquecimento trabalho-família. Estes resultados confirmam que apesar de serem conceitos distintos podem ocorrer em simultâneo. Resultados semelhantes foram observados em estudos (Grzywacz et al., 2008; Rantanen, 2008; Rantanen et al., 2011), onde ambos conceitos apresentaram valores baixos.

Quanto aos níveis de *engagement*, os militares apresentaram um nível médio de *engagement*, assim como para as respetivas escalas, vigor, absorção e dedicação. Apesar de não se poder considerar que alguma das subescalas apresentou valores baixos, o que mais se salienta são os níveis de vigor dos militares, que apresentaram valores superiores às restantes dimensões. Desta forma, pode afirmar-se que os militares em estudo apresentam níveis de vigor mais elevados (componente comportamental), que potencia níveis de energia e resiliência no trabalho maiores.

Para finalizar, relativamente ao grupo de questões sobre o medo da Covid-19, com uma média de 1.9809, consegue-se apurar que os inquiridos não apresentam de forma geral medo relativamente à situação de pandemia actual. O facto de este grupo de militares apresentar baixo medo da covid-19 pode dever-se a diversos factores, tais como a maioria ser de uma idade jovem, não terem filhos ou família própria criada. Para além disso, estes resultados podem ser justificados pelo facto de na fase de aplicação do

questionário a maioria destes indivíduos se encontrava em teletrabalho ou a fazer apenas os serviços mínimos, podendo resultar em que se sentissem mais seguros nessa fase.

Relativamente ao segundo objetivo, realizou-se uma análise de forma a perceber se existem diferenças em subgrupos de militares do Exército Português, tendo em conta as diversas variáveis demográficas. Desta forma, foram encontradas diferenças para género, idade, estado civil, existência de filhos, número de horas média de trabalho por semana e número de anos no Exército.

Em relação a variável género, foi possível identificar, diferenças significativas no que diz respeito ao grupo de questões relacionadas com o enriquecimento trabalho-família, onde o género feminino apresentou níveis de enriquecimento mais baixos que o género masculino. No entanto, estudos realizados em diferentes populações mas que confrontam estas variáveis, concluíram que o género masculino e feminino apresentam nível de enriquecimento semelhantes (Charraz, 2017, Marks & MacDermid, 1996; Pinto, 2014; Powell & Greenhaus, 2010). Apesar desta discordância, acredita-se que os resultados encontrados no presente estudo podem estar relacionados com o facto de a mulher continuar a estar mais envolvida nas tarefas familiares quando comparada com os homens (Grönlund, 2007).

No que concerne à variável idade, foram encontradas diferenças significativas na escala de *engagement* total e respetivas subescalas, vigor, absorção e dedicação, similarmente ao que alguns estudos têm vindo a comprovar (Bento, 2017; Garbin et al., 2019; Salas-Vallina & Alegre, 2017; Sousa et al., 2015). Mais especificamente, Costa (2019), com militares, chegou à mesma conclusão, são os militares com mais idade que apresentam níveis de *engagement* superior. Estes resultados podem ser explicados pelo facto de os militares mais velhos estarem mais próximos da idade da reforma e apresentem vencimentos mais elevados, comparativamente aos mais jovens (Salas-Vallina & Alegre, 2017). No presente estudo, conclui-se ainda que são os militares com idades mais elevadas apresentam essencialmente níveis de dedicação maiores. Esta conclusão foi também alcançada por Haley et al. (2013), podendo justificar-se pelo facto de os jovens estarem há menos tempo no local de trabalho e, por isso, ainda não lhes foi possível criar uma relação significativa com a organização.

No que diz respeito ao estado civil, apenas subescala de *engagement* de absorção apresentou diferenças significativas. Estas diferenças referem-se ao facto de os militares casados apresentarem níveis de absorção mais elevados, contrariamente aos os solteiros e aos que se encontram em união de facto. Estes resultados são corroborados com os de Costa (2019), que também encontrou relação com a subescala de dedicação e absorção (Costa, 2019). No entanto, contrariamente ao verificado, Costa (2019) afirma que são os

solteiros que apresentaram valores inferiores de *engagement* e os divorciados/separados os que apresentam valores mais altos.

Quanto ao facto de possuírem ou não filhos, foram encontradas diferenças para a escala de *engagement* total, bem como para todas as subescalas (vigor, absorção e dedicação), onde os militares com filhos apresentam níveis mais elevados de *engagement*, comparativamente aos militares sem filhos. No entanto, os resultados obtidos neste estudo contrariam os resultados apresentados por Costa (2013) e Cunha et al. (2018), que referem não existir diferenças nos níveis de *engagement* entre indivíduos com ou sem filhos.

Relativamente à média de horas de trabalho semanal, foram encontradas diferenças significativas para a escala da Covid-19 e de conflito trabalho-família negativo. Verificou-se que são os indivíduos que trabalham mais de 40 horas semanais os que apresentaram níveis inferiores de medo à Covid-19. Por outro lado os indivíduos que trabalham entre 11 a 30 horas foram os que apresentaram níveis maiores de medo à Covid-19. Este resultado pode dever-se ao facto de os militares que passam mais tempo no local de trabalho nesta fase, poderem ter maior consciência das normas de segurança do Exército Português, contrariamente aos que estão menos tempo no local de trabalho.

Verifica-se que os participantes que trabalham entre 11 a 30 horas semanais, são aqueles que apresentam sentem mais o conflito trabalho-família, contrariamente aos que trabalham menos de 10 horas semanais, que vivenciam menos este conflito. Segundo alguns autores (Burke, Weir & Duwors, 1980 e Keith & Schafer, 1980 cit. por Carlson & Grzywacz, 2008), o número de horas de trabalho por semana, está positivamente relacionado com o conflito trabalho-família. Estes resultados podem ser explicados pelo facto os militares que passam mais tempo no local de trabalho, ficam mais expostos às exigências do trabalho, e desta forma, pode existir interferência com as responsabilidades familiares e levar à perceção de conflito trabalho-família (Fox & Dwyer, 1999). No entanto, importa ressaltar que as diferenças verificadas não têm em conta os horários de entrada e saída, o número de dias de trabalho e descanso e os turnos a que os militares possam estar sujeitos, que podem influenciar estes resultados.

Quanto à antiguidade dos militares no Exército Português, apenas foram verificadas diferenças significativas para a subescala de vigor. Estas alterações verificaram que são os militares que se encontram no Exército entre os 21 e 30 anos que apresentam valores mais elevados de vigor, contrariamente aos entre 1 e 5 anos que apresentam níveis de vigor inferiores. Estes resultados coincidem com os resultados apresentados Sousa et al. (2015), que concluiu que a antiguidade é proporcional aos níveis de vigor. Esta relação pode ser explicada pelo facto de os indivíduos com mais antiguidade poderem

apresentam níveis de maturidade e experiência mais elevados (Cunha et al., 2018; Garbin et al., 2019).

Com no terceiro e último objetivo, do total de cinco relações diretas analisadas tendo em conta o modelo conceptual estabelecido, três revelaram-se significativas, e por isso importa avaliar o cumprimento das hipóteses previamente definidas.

A hipótese 1a (H1a), que previa uma correlação negativa do conflito trabalho-família sobre o nível de *engagement* dos militares, foi confirmada. Este resultado vem mostrar que os militares com níveis mais elevados de conflito trabalho-família, apresentam níveis de *engagement* mais baixos, contrariamente aos que apresentam níveis de conflito inferiores, que apresentam *engagement* superior. Estes resultados vão ao encontro do confirmado em alguns estudos com outras populações (Montgomery et al., 2003; Opie & Henn, 2013; Teixeira & Queirós, 2018), onde se evidencia que os níveis mais elevados de conflito estão correlacionados com níveis mais baixos de *engagement*. Especificamente nos militares, Carvalho e Chambel (2018), chegaram à mesma conclusão, afirmando que o conflito trabalho-família contribui negativamente para *engagement* no trabalho, onde os militares que vivenciam conflitos no trabalho, envolvem-se menos no seu trabalho.

A hipótese 1b (H1b), que previa uma correlação positiva do enriquecimento trabalho-família sobre o *engagement* dos militares, foi confirmada. Ou seja, à medida que os níveis de enriquecimento dos militares aumentam, o nível de *engagement* dos mesmos, também aumenta. Esta hipótese corrobora com os resultados apresentados por Carvalho e Chambel (2018), demonstraram que o *engagement* é potenciado através do enriquecimento trabalho-família, que leva a que os militares sintam maior *engagement* com a organização e por sua vez mais vigor e dedicação no seu trabalho.

No que diz respeito à hipótese 2a (H2a), esta previa que o medo da Covid-19 apresentasse um efeito positivo no conflito trabalho-família, foi confirmada. Assim, os militares com níveis mais elevados de medo da Covid-19, são aqueles que apresentam níveis de conflito trabalho-família superiores. Estes resultados podem ser explicados pelo facto de os indivíduos que apresentam maior medo da Covid-19, serem aqueles que experienciam mais sentimentos de ansiedade e receio e por isso possam ter dificuldade em gerir o conflito trabalho-família.

Quanto à hipótese 2b (H2b), que previa que o medo da Covid-19 tivesse um efeito negativo no enriquecimento trabalho-família, não foi confirmada. Desta forma, consegue afirmar-se que para estes militares, o medo do Covid-19 não está a contribuir para os seus níveis de enriquecimento trabalho-família.

Por fim, a hipótese 2c (H2c), que previa que o medo da Covid-19 tivesse um efeito negativo no *engagement*, não foi confirmada. Desta forma, não se consegue afirmar que o medo da Covid-19 destes militares possa predizer os seus níveis de *engagement*.



#### IV. Conclusão

Nesta secção, torna-se importante apresentar as principais conclusões e contribuições resultantes do estudo para o contexto de gestão de recursos humanos no sector militar tendo em conta os objetivos inicialmente definidos, seguidas das limitações do mesmo, bem como propostas para futuras investigações dentro deste contexto.

Com o primeiro objetivo pretendeu-se analisar os níveis de conflito e enriquecimento trabalho-família, *engagement* e medo da Covid-19 em militares do Exército Português.

Relativamente à relação trabalho-família, os militares inquiridos revelam níveis baixos de conflito, bem como de enriquecimento trabalho-família, em conformidade com estudos que vem a comprovar que apesar de serem conceitos distintos podem ocorrer em simultâneo.

Quanto aos níveis de *engagement*, os militares apresentam um nível médio de *engagement*, assim como para as respetivas escalas, vigor, absorção e dedicação, sendo que os militares em estudo apresentam níveis de vigor mais elevados (componente comportamental), que potencia níveis de energia e resiliência no trabalho.

Para finalizar, relativamente ao grupo de questões sobre o medo da Covid-19, consegue-se apurar que os inquiridos não apresentam de forma geral medo relativamente à situação de pandemia atual, considerando-se que o facto de este grupo de militares apresentar baixo medo da Covid-19 pode dever-se a diversos fatores, tais como a maioria ser de uma idade jovem, não terem filhos ou família formada.

No que diz respeito ao segundo objetivo, pretendeu-se investigar se existiam diferenças em subgrupos de militares do Exército Português, tendo em conta as variáveis demográficas analisadas.

Para a escala de relação trabalho-família, foram encontradas diferenças para as variáveis género (enriquecimento trabalho-família) e número de horas média semanal (conflito trabalho-família). Para a escala de Engagement, encontraram-se diferenças significativas ao nível das variáveis idade (escala e subescalas), estado civil (subescala absorção), número de anos no Exército (subescala vigor) e filhos (escala e subescalas). Por fim, para a escala de Covid-19 encontraram-se diferenças significativas para a o número de horas média por semana, concluindo-se que para diferentes de grupos de militares o medo da Covid-19 não apresenta resultados significativamente diferentes. Para as variáveis cargo que ocupa no Exército, zona onde exerce funções, onde vive e com quem vive, não foram encontradas diferenças significativas para nenhuma das escalas em estudo.

Para todas as conclusões do presente estudo, apenas as variáveis de género e existência de filhos, não foram concordantes tendo em conta os antecedentes da relação trabalho-família e antecedentes do *engagement*. Apesar de forma genérica terem sido encontrados estudos com as mesmas conclusões do presente TFM, também se salienta que para algumas das variáveis demográficas, nem sempre todos os estudos encontrados foram concordantes. Este facto pode dever-se a questões culturais ou mesmo pelo tipo de população envolvida nos estudos, como se mencionou inicialmente.

Como principais conclusões relativas ao terceiro objetivo, que pretendia analisar as relações que se estabelecem entre as variáveis em estudo, foi possível assumir, tal como o previsto, que a relação trabalho-família possui um impacto sobre o *engagement* entre os militares do Exército Português. Mais concretamente, foi possível concluir que o conflito trabalho-família prediz negativamente o *engagement* e por sua vez, o enriquecimento trabalho-família prediz positivamente o mesmo. Estas duas hipóteses foram corroboradas com a literatura apresentada. Contrariamente ao que era esperado, o medo da Covid-19 apresenta relação apenas com o conflito trabalho-família, sendo esta relação considerada positiva.

Desta forma, considera-se que o presente estudo contribuiu para colmatar a lacuna de estudos que relacionam as variáveis relação trabalho-família e *engagement* no sector militar, permitindo realçar a importância do tema para futuras investigações. Este estudo e as suas principais conclusões, poderá ser uma fonte de apoio ao Exército Português de forma a compreender qual o nível de *engagement*, conflito e enriquecimento trabalho-família dos seus militares. Com esta análise, o Exército Português possui ferramentas que o permitem ajustar as medidas de apoio à relação trabalho-família, que podem criar um impacto positivo no *engagement* e, por sua vez na produtividade dos militares.

Como principais limitações ao estudo, salienta-se a reduzida dimensão da amostra, que impossibilita a generalização de resultados para os militares do Exército Português, o que condicionou algumas análises mais específicas. Esta limitação levou a que estas análises tivessem um grau de sensibilidade maior, nomeadamente do que diz respeito ao género, pelo reduzido número de participantes do género feminino ou ao estado civil, com reduzido número de divorciados.

Em última instância, apesar de a utilização de um questionário online possuir diversas vantagens, o recurso ao mesmo pode ser visto como uma mais valia, bem como uma limitação. Tendo em conta a situação actual de pandemia, o uso de um recurso digital tornou-se o método mais viável para combater a impossibilidade de encontros presenciais. Não obstante, o uso deste recurso pode ser encarado como uma limitação, uma vez que 77,5% da amostra recolhida diz respeito a militares com idade

compreendidas entre os 25 e os 35 anos de idade. Na eventualidade de ter sido possível uma distribuição presencial em papel do questionário, esta poderia ter contribuído para uma maior e mais diversificada amostragem, uma vez que a população jovem recorre com maior frequência ao uso de recursos digitais.

No que diz respeito a sugestões para investigações futuras, julga-se primeiramente essencial dar continuidade a estudos que relacionem as duas variáveis presentes neste TFM, de forma a enriquecer a literatura com um maior número pesquisas pertinentes e adicionais sobre o tema no sector militar. Concomitantemente, considera-se oportuno a realização de investigações que vão para além de abordagens transversais. Seria relevante investigar a estabilidade dos resultados obtidos em diferentes alturas temporais, através da realização de estudos longitudinais. Considera-se igualmente pertinente a introdução de outra variável em estudos futuros, nomeadamente a perceção de apoio à relação trabalho-família. Com esta nova variável será possível compreender qual o nível de perceção dos militares sobre as práticas de apoio utilizadas no Exército Português e especificamente na Unidade onde estão alocados. Associado a esta sugestão, analisar as estratégias que as diferentes Unidades utilizam para potenciar o enriquecimento trabalho-família e diminuir os níveis de conflito, podem trazer dados explicativos adicionais á interligação destas variáveis com o *engagement*.

## V. Referências

- Ahorsu, D. K., Lin, C.-Y., Imani, V., Saffari, M., Griffiths, M. D., & Pakpour, A. H. (2020). The Fear of COVID-19 Scale: Development and Initial Validation. *International Journal of Mental Health and Addiction*. <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00270-8>
- Alarcon, G., Lyons, J. B., & Tartaglia, F. (2010). Understanding Predictors of Engagement Within the Military. *Military Psychology*, 22(3), 301–310. <https://doi.org/10.1080/08995605.2010.492695>
- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988) Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach, *Psychological Bulletin*, 103(1), pp.411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Assembleia da República (2009). Lei Orgânica n.º 2/2009. Diário da República n.º 140/2009, Série I de 2009-07-22. Retirado de <https://dre.pt/pesquisa/-/search/493238/details/maximized>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>
- Barnet, R. & Hyde, J. (2001). Women, men, work, and family. *American Psychologist*, 56(10), 781-796. doi: 10.1037//0003-066X.56.10.781
- Bento, C. (2017). *Work Engagement: A Influência da Personalidade e do Clima Organizacional no Engagement*. (Tese de Mestrado, Escola de Psicologia da Universidade do Minho). Retirado de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/48218/1/CI%C3%A1udia%20Filipa%20Pais%20Henriques%20Bento.pdf>

- Bird, J. (2006). Work-life balance: Doing it right and avoiding the pitfalls. *Employment Relations Today*, 33(3), 21–30. <https://doi.org/10.1002/ert.20114>
- Bourg, C., & Segal, M. W. (1999). The Impact of Family Supportive Policies and Practices on Organizational Commitment to the Army. *Armed Forces & Society*, 25(4), 633–652. <https://doi.org/10.1177/0095327X9902500406>
- Carlson, D. S., & Grzywacz, J. G. (2008). Reflections and Future Directions on Measurement in Work-Family Research. In *Handbook of Work-Family Integration* (pp. 57–73). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-012372574-5.50007-7>
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131–164. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002>
- Carvalho, V. (2016). *A relação trabalho-família: O desafio para ontem*. (Tese de Mestrado, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa). Retirado de [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/23633/1/ulsd072691\\_td\\_Vania\\_Carvalho.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/23633/1/ulsd072691_td_Vania_Carvalho.pdf)
- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2018). Work–Family Conflict and Enrichment Mediates the Relationship Between Job Characteristics and Well-Being at Work With Portuguese Marine Corps. *Armed Forces & Society*, 44(2), 301–321. <https://doi.org/10.1177/0095327X17698121>
- Chan Suk Ha, G., Ip, Y. K., Lin, F. F., & Zhi Zhuo, H. (2018). Do Single and Married Females Have the Same Standard of Work–Family Balance? Case Study of Frontline Employees in Macau. *Journal of Tourism & Hospitality*, 07(03). <https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000356>
- Chang, A., McDonald, P., & Burton, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: A critical review. *The International Journal of Human*

*Resource Management*, 21(13), 2381–2413.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516592>

Charraz, A. (2017). *Conciliação entre o trabalho e a família: identificação das práticas organizacionais vigentes e contributos para a implementação de novas práticas de conciliação*. (Tese de Mestrado, Universidade de Évora). Retirado de [https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/20913/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20vers%c3%a3o%20SAC\\_Ana%20Charraz.pdf](https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/20913/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20vers%c3%a3o%20SAC_Ana%20Charraz.pdf)

Choudhary, N. & Singh, N. (2016). Work-Family Balance as per Life Stage and Total Experience: An Empirical Study Among 51 Officers of Defense (Central Public Sector Enterprises) in Bangalore. *Journal of Organizational Behavior*, XI (1), 49-70.

Cinamon, R. G., & Rich, Y. (2002). Profiles of attribution of importance to life roles and their implications for the work-family conflict. *Journal of Counseling Psychology*, 49(2), 212–220. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.49.2.212>

Cohen, J. (1988) *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2nd edition, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.

Cohen, A., & Liani, E. (2009). Work-family conflict among female employees in Israeli hospitals. *Personnel Review*, 38(2), 124–141.  
<https://doi.org/10.1108/00483480910931307>

Costa, T. (2013). A influência dos horários de trabalho (horário normal e horário por turnos) na qualidade de vida no trabalho e engagement profissional. (Tese de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto). Retirado de [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/3217/1/DM\\_TatianeCosta\\_2013.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/3217/1/DM_TatianeCosta_2013.pdf)

Costa, P. (2019). *O Estilo de Liderança e o Engagement dos Colaboradores em Contexto Militar*. (Tese de Mestrado, Academia Militar). Retirado de [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/33470/1/Dissertac%cc%a7a%cc%83o\\_AM\\_Paulo%20Costa\\_MPLO1718\\_Revis%c3%a3o%20Final.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/33470/1/Dissertac%cc%a7a%cc%83o_AM_Paulo%20Costa_MPLO1718_Revis%c3%a3o%20Final.pdf)

- Cunha, S., Gama, C., Fevereiro, M., Vasconcelos, A., Sousa, S., Neves, A., ...Firmino-Machado, J. (2018). A felicidade e o engagement no trabalho nos cuidados de saúde primários. *Revista Portuguesa de Medicina Geral e Familiar*, 34(1), 26-32. Retirado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpmgf/v34n1/v34n1a04.pdf>
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fox, M. L., & Dwyer, D. J. (1999). An investigation of the effects of time and involvement in the relationship between stressors and work-family conflict. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(2), 164–174. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.2.164>
- Garbin, K., Pasqualotti, A., Chambel, M. J., & Moretto, C. F. (2019). A Idade como Diferencial no Engagement dos Profissionais de Enfermagem. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 35, e35516. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e35516>
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The Conservation of Resources Model Applied to Work-Family Conflict and Strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350–370. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1666>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>

- Grönlund, A. (2007). Employee control in the era of flexibility: a stress buffer or a stress amplifier? *European Societies*, 9(3), 409–428.  
<https://doi.org/10.1080/14616690701314283>
- Grzywacz, J. G. (2000). Work-Family Spillover and Health during Midlife: Is Managing Conflict Everything? *American Journal of Health Promotion*, 14(4), 236–243.  
<https://doi.org/10.4278/0890-1171-14.4.236>
- Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Shulkin, S. (2008). Schedule flexibility and stress: Linking formal flexible arrangements and perceived flexibility to employee health. *Community, Work & Family*, 11(2), 199–214.  
<https://doi.org/10.1080/13668800802024652>
- Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.  
<https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Haley, L.-M., Mostert, K., & Els, C. (2013). Burnout and Work Engagement for Different Age Groups: Examining Group-Level Differences and Predictors. *Journal of Psychology in Africa*, 23(2), 283–295.  
<https://doi.org/10.1080/14330237.2013.10820625>
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Huffman, A. H., Culbertson, S. S., & Castro, C. A. (2008). Family-Friendly Environments and U.S. Army Soldier Performance and Work Outcomes. *Military Psychology*, 20(4), 253–270. <https://doi.org/10.1080/08995600802345162>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724. doi: 10.5465/256287



- Lu, L., Kao, S.-F., Chang, T.-T., Wu, H.-P., & Cooper, C. L. (2008). Work/family demands, work flexibility, work/family conflict, and their consequences at work: A national probability sample in Taiwan. *International Journal of Stress Management*, 15(1), 1–21. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.15.1.1>
- Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple Roles and the Self: A Theory of Role Balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58(2), 417. <https://doi.org/10.2307/353506>
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a Fiabilidade do Alfa de Cronbach? *Questões Antigas e Soluções Modernas? Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90. Retirado de <http://publicacoes.ispa.pt/index.php/lp/article/viewFile/763/706>
- Martins, T., Santos, R. P., & Francisco, R. (2014). Mudanças familiares e rede social dos cônjuges de militares em missão: Um estudo exploratório. *Revista de Psicologia Militar*, 23, 131-155. Retirado de [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/9852/1/ulfpie044759\\_tm.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/9852/1/ulfpie044759_tm.pdf)
- Michel, J. S., Mitchelson, J. K., Kotrba, L. M., LeBreton, J. M., & Baltes, B. B. (2009). A comparative test of work-family conflict models and critical examination of work-family linkages. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 199–218. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.12.005>
- Ministério da Defesa Nacional (2009). Decreto-Lei n.º 231/2009. Diário da República n.º 179/2009, Série I de 2009-09-15. Retirado de <https://dre.pt/pesquisa/-/search/489707/details/maximized>
- Montgomery, A. J., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Ouden, M. D. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with burnout and engagement. *Anxiety, Stress & Coping*, 16(2), 195–211. <https://doi.org/10.1080/10615806.2003.10382973>

- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*, 3rd edition, McGraw-Hill, New York.
- Opie, T. J., & Henn, C. M. (2013). Work-family conflict and work engagement among mothers: Conscientiousness and neuroticism as moderators. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 12 pages. <https://doi.org/10.4102/sajip.v39i1.1082>
- Pereira, A. M. de S. (2009). Burnout e o Conflito Trabalho-Família/Família-Trabalho em Profissionais de Enfermagem. (Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia Clínica e da Saúde, Universidade do Porto). Retirado de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/80539/2/30041.pdf>
- Pimenta, S. (2011). *Trabalho-família: uma questão de equilíbrio? Relações com o conflito, a facilitação e contributos para a satisfação e bem-estar psicológico*. (Tese de Mestrado, Faculdade de Ciências Humanas, Instituto de Ciências da Família da Universidade Católica Portuguesa). Retirado de [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8265/3/TESE\\_SUSANA\\_PIMENTA.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8265/3/TESE_SUSANA_PIMENTA.pdf)
- Pinto, H. R. (Ed.). (2014). *Mediação familiar: Contributos de investigações realizadas em Portugal*. Universidade Católica Editora.
- Poelmans, S., Stepanova, O., & Masuda, A. (2008). Positive Spillover Between Personal and Professional Life: Definitions, Antecedents, Consequences, and Strategies. In *Handbook of Work-Family Integration* (pp. 141–156). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-012372574-5.50011-9>
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, Gender, and the Work-to-Family Interface: Exploring Negative and Positive Interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53(3), 513–534. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468647>
- Rantanen, J., Kinnunen, U., Mauno, S., & Tillemann, K. (2011). Introducing Theoretical Approaches to Work-Life Balance and Testing a New Typology Among

- Professionals. In S. Kaiser, M. J. Ringlstetter, D. R. Eikhof, & M. Pina e Cunha (Eds.), *Creating Balance?* (pp. 27–46). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-16199-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-16199-5_2)
- Ribeiro, M. T. & Pimenta, S. (2014). Trabalho-Família: Uma Questão de Equilíbrio?. In Maria J. Chambel & Maria T. R. Ribeiro). *A relação entre o trabalho e a família*, pp.12-40. 1ª Edição, Lisboa, Editora RH.
- Rice, J. K. (2009). *The role of tenure as a moderator to work engagement and job satisfaction* [Master of Science, San Jose State University]. <https://doi.org/10.31979/etd.9z4e-rweq>
- Ringle, C. M., Wende, S. & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*, SmartPLS GmbH, Bönningstedt
- Rosen, L. N., Moghadam, L. Z., & Vaitkus, M. A. (1989). The Military Family's Influence on Soldiers' Personal Morale: A Path Analytic Model. *Military Psychology*, 1(4), 201–213. [https://doi.org/10.1207/s15327876mp0104\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327876mp0104_2)
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45(2), 369–386. <https://doi.org/10.2307/3069352>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2017). The role of gender, age, job level and job security on physician's engagement in Spanish public hospitals. *Universia Business Review*, 56, 36-51. <https://doi.org/10.3232/UBR.2017.V14.N4.02>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R. & Hair Jr, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM): A useful tool for family business

- researcher. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 105-115.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.  
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Segal, M. W. (1986). The Military And the Family As Greedy Institutions. *Armed Forces & Society*, 13(1), 9–38. <https://doi.org/10.1177/0095327X8601300101>
- Shekhar, T. (2016). Work life Balance & Employee Engagement- Concepts revisited. *International Journal of Education and Psychological Research*, 5(1), 32-34.
- Siu, O., Lu, J., Brough, P., Lu, C., Bakker, A. B., Kalliath, T., O'Driscoll, M., Phillips, D. R., Chen, W., Lo, D., Sit, C., & Shi, K. (2010). Role resources and work–family enrichment: The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 470–480. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.06.007>
- Soares, M. E., & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of Business Research*, 101, 469–476.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.003>
- Sousa, L., Pereira, A., Borges, E. & Queiros, C. (2015). Influência da Satisfação no trabalho e do Engagement no Burnout de Enfermeiros. 1º Congresso Internacional de Saúde Familiar & Comunitária. Retirado de <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/83334>
- Teles, H., Ramalho, N., Ramalho, V., & Ribeiro, S. (2017). Adaptação e validação da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) aplicada a assistentes sociais em

- Portugal. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 3(2), 10–20. <https://doi.org/10.7342/ismt.rpics.2017.3.2.52>
- Teixeira, C. & Queirós, C. (2018). Conflito trabalho-família e engagement no trabalho artístico: um estudo com Performers. *International Journal on Working Conditions*, 14, 59-69.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392–415. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108–130. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00035-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00035-6)
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346. <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>

## VI. Anexos

### Anexo I – Questionário

No âmbito da realização de um trabalho final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, pretende-se compreender qual o impacto da relação trabalho-família no engagement dos militares do Exército Português.

Solicita-se respostas sinceras e espontâneas a todas as questões, assegurando-se que todas serão anónimas e confidenciais. O tempo estimado de preenchimento é de 10 minutos.

Agradece-se, desde já, a sua disponibilidade e colaboração.

Seguidamente são apresentadas várias afirmações sobre o seu trabalho e a sua vida pessoal. Indique, por favor, a frequência com que experiencia cada uma das situações descritas.

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
1. Sentir-se irritado em casa, por causa das exigências no trabalho					
2. Ter dificuldade em cumprir as tarefas domésticas por estar constantemente a pensar no trabalho					
3. Ter de cancelar “programas” com a família, amigos, ou cônjuge devido a compromissos de trabalho					
4. Ter dificuldade em cumprir as tarefas domésticas por causa do horário de trabalho					
5. Ter pouca energia para se envolver em atividades de lazer com a sua família, amigos ou cônjuge devido a compromissos de trabalho					
6. Ter de trabalhar tanto, que não tem tempo para nenhum dos seus hobbies					
7. As obrigações do seu trabalho não lhe permitem sentir-se relaxado em casa					

8. O trabalho tira-lhe o tempo que gostaria de passar com a família, amigos e cônjuge					
9. Após um dia ou semana de trabalho agradável, ter vontade de se envolver em atividades com a família, amigos ou cônjuge.					
10. Desempenhar melhor as tarefas domésticas por causa do que aprendeu no trabalho					
11. Ser mais capaz de manter “programas” em casa porque o trabalho o ensinou a isso					
12. Gerir melhor o tempo em casa, por causa do modo como o faz no trabalho					
13. Ser mais capaz de interagir com a família, amigos, cônjuge por causa do que aprendeu no trabalho					

Seguidamente são apresentadas várias afirmações sobre os seus sentimentos relativamente ao seu trabalho. Indique, por favor, a frequência com que experiencia cada uma das situações descritas.

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
1. No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia					
2. Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade					
3. O tempo passa a voar quando estou a trabalhar					
4. No meu trabalho sinto-me com força e energia					
5. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho					
6. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha “volta”					
7. O meu trabalho inspira-me					
8. quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar					

9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente					
10. Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho					
11. Estou imerso(a) no meu trabalho					
12. Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos					
13. O meu trabalho é desafiante para mim					
14. “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar					
15. Sou uma pessoa com muita resistência mental (não me deixo abater) no meu trabalho					
16. É-me difícil desligar no meu trabalho					
17. No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem					

De 16 de Março até hoje (situação de pandemia Covid-19):

- Ainda estou em teletrabalho
- Estive em teletrabalho, mas já regressei ao trabalho presencial
- Sempre estive em trabalho presencial
- Estive em trabalho presencial, mês neste momento estou em teletrabalho
- Faço apenas os serviços mínimos
- Fiz apenas os serviços mínimos, mas já regressei ao trabalho presencial
- Outro

Selecione a resposta que melhor se enquadra relativamente às seguintes afirmações

	Discordo completamente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo completamente
Tenho muito medo da covid-19					
Pensar na covid-19 faz-me sentir desconfortável					



As minhas mãos ficam húmidas ou trémulas quando penso na covid-19					
Tenho medo de perder a vida por causa da covid-19					
Quando vejo notícias e histórias sobre a covid-19 no media, fico nervoso(a) ou ansioso(a)					
Não consigo dormir porque estou preocupado(a) com a possibilidade de apanhar covid-19					
O meu coração dispara ou palpita quando penso que vou apanhar covid-19					

#### Género

- Masculino
- Feminino

#### Idade

- <18
- 18-25
- 25-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- >65

#### Escolaridade/Habilitações Literárias

- 1º ciclo do ensino básico
- 2º ciclo do ensino básico
- 3º ciclo do ensino básico
- Curso tecnológico/profissional/outros
- Ensino secundário
- Bachelato

- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Estado civil

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Viúvo

Nº de filhos

Cargo que ocupa no Exército Português

- Civil
- Oficial
- Sargento
- Praça

Nº de horas médias de trabalho semanal

- <10
- 11-30
- 30-40
- >40

Zona onde exerce funções

- Norte
- Centro
- Lisboa e Vale do Tejo
- Alentejo
- Algarve
- Açores
- Madeira

Nº de anos no Exército Português

- <1 ano
- 1-5 anos
- 6-10anos

- 11-20 anos
- 21-30 anos
- >30 anos

Onde vive

- Unidade
- Fora unidade

## Anexo II – Tabelas Estatísticas

**Tabela 1** - Fiabilidade Escala conflito trabalho-família

	Correlação de Item total corrigida	Alfa se o item for excluído
1. Sentir se irritado em casa, por causa das exigências no trabalho	,569	,819
2. Ter dificuldade em cumprir as tarefas domésticas por estar constantemente a pensar no trabalho	,521	,825
3. Ter de cancelar "programas" com a família, amigos, ou cônjuge devido a compromissos de trabalho	,457	,832
4. Ter dificuldade em cumprir as tarefas domésticas por causa do horário de trabalho	,584	,818
5. Ter pouca energia para se envolver em atividades de lazer com a sua família, amigos ou cônjuge devido a compromissos de trabalho	,628	,812
6. Ter de trabalhar tanto, que não tem tempo para nenhum dos seus hobbies	,608	,814
7. As obrigações do seu trabalho não lhe permitem sentir-se relaxado em casa	,711	,800
8. O trabalho tira-lhe o tempo que gostaria de passar com a família, amigos ou cônjuge	,465	,832

**Tabela 2** - Fiabilidade Escala enriquecimento trabalho-família

	Correlação de Item total corrigida	Alfa se o item for excluído
10. Desempenhar melhor as tarefas domésticas por causa do que aprendeu no trabalho	,634	,763
11. Ser mais capaz de manter "programas" em casa porque o trabalho o ensinou a isso	,684	,739
12. Gerir melhor o tempo em casa, por causa do modo como o faz no trabalho	,655	,754
13. Ser mais capaz de interagir com a família, amigos, cônjuge por causa do que aprendeu no trabalho	,555	,799

**Tabela 3** - Fiabilidade Escala Engagement

	Correlação de Item total corrigida	Alfa se o item for excluído
1. No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia	,742	,932
2. Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade	,669	,933
3. O tempo passa a voar quando estou a trabalhar	,719	,932
4. No meu trabalho sinto-me com força e energia	,705	,932
5. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho	,764	,931
6. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha "volta"	,630	,934
7. O meu trabalho inspira-me	,768	,931
8. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar	,719	,932
9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente	,676	,933

10. Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho	,755	,931
11. Estou imerso(a) no meu trabalho	,733	,932
12. Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos	,543	,936
13. O meu trabalho é desafiante para mim	,699	,932
14. “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar	,797	,930
15. Sou uma pessoa com muita resistência mental (não me deixo abater) no meu trabalho	,435	,938
16. É-me difícil desligar do meu trabalho	,467	,938
17. No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem	,490	,937

**Tabela 4** - Fiabilidade Escala Medo Covid-19

	Correlação de Item total corrigida	Alfa se o item for excluído
Tenho muito medo da covid-19	,505	,851
Pensar na covid-19 faz-me sentir desconfortável	,590	,839
As minhas mãos ficam húmidas ou trémulas quando penso na covid-19	,592	,839
Tenho medo de perder a vida por causa da covid-19	,669	,825
Quando vejo notícias e histórias sobre a covid-19 nos media, fico nervoso(a) ou ansioso(a)	,774	,807
Não consigo dormir porque estou preocupado(a) com a possibilidade de apanhar covid.19	,621	,836
O meu coração dispara ou palpita quando penso que vou apanhar covid-19	,671	,828

**Tabela 5** - Média e Desvio Padrão

	Mean	Std. Deviation
Engagement_total	3,2911	,69970
Engagement_vigor	3,4192	,68555
Engagement_absorção	3,1254	,79714
Engagement_dedicação	3,3361	,82338
Conflito trabalho-família	2,8209	,66681
Enriquecimento trabalho-família	2,7680	,79160
Covid_total	1,9809	,66356

**Tabela 6 - Diferenças por género**

		Média	F	Sig.
Trabalho Família Positivo	Feminino	2,1667	6,025	,016
	Masculino	2,8295		

**Tabela 7 - Diferenças por Idade**

		Média	F	Sig.
Engagement Total	18-25 anos	3,1647	4,271	,003
	25-35 anos	3,1463		
	36-45 anos	3,7206		
	46-55 anos	3,6601		
	56-65 anos	4,1912		
Engagement Vigor	18-25 anos	3,3333	3,961	,005
	25-35 anos	3,2439		
	36-45 anos	3,8542		
	46-55 anos	3,8704		
	56-65 anos	4,0833		
Engagement Absorção	18-25 anos	2,8952	4,377	,003
	25-35 anos	3,0488		
	36-45 anos	3,7500		
	46-55 anos	3,3704		
	56-65 anos	4,1250		
Engagement Dedicção	18-25 anos	3,2857	3,206	,016
	25-35 anos	3,1463		
	36-45 anos	3,5250		
	46-55 anos	3,755		
	56-65 anos	4,4000		

**Tabela 8 - Diferenças por Estado Civil**

		Média	F	Sig.
Engagement Absorção	Solteiro	2,9918	2,760	,032
	União de Facto	2,9333		
	Casado	3,3690		

**Tabela 9 - Diferenças por Filhos**

		Média	F	Sig.
Engagement Total	Sem filhos	3,2012	6,096	,015
	Com filhos	3,6162		
Engagement Vigor	Sem filhos	3,3465	4,080	,046
	Com filhos	3,6825		
Engagement Absorção	Sem filhos	3,0219	6,241	,014
	Com filhos	3,5000		
Engagement Dedicção	Sem filhos	3,2421	4,752	,032
	Com filhos	3,6762		

**Tabela 10** - Diferenças por número de horas de trabalho semanal

		Média	F	Sig.
Covid	<10 horas	1,9048	4,609	,005
	11 a 30 horas	2,6531		
	30 a 40 horas	2,0906		
	> 40 horas	1,7774		
Trabalho Família Negativo	<10 horas	2,5833	3,739	,014
	11 a 30 horas	3,2143		
	30 a 40 horas	2,6067		
	> 40 horas	2,9942		

**Tabela 11** - Diferenças por número de anos no Exército (antiguidade)

		Média	F	Sig.
Engagement Vigor	<1 ano	3,2778	2,380	,045
	1 a 5 anos	3,2481		
	6 a 10 anos	3,6026		
	11 a 20 anos	3,3889		
	21 a 30 anos	4,0238		
	> 30 anos	3,7292		

**Tabela 12** - Média, desvio padrão e pesos estandardizados dos indicadores

Construto	Indicadores	Média	Desvio Padrão	Cargas Fatoriais	Bootstrap (pseudo teste t)	P
MedoCovid	Covid_2	2,588	1,063	0,829	6,999	0,000
	Covid_4	2,031	1,060	0,754	5,269	0,000
	Covid_5	2,041	1,015	0,851	6,773	0,000
	Covid_7	1,577	0,744	0,774	5,716	0,000
Conflito trabalho-família	Negativo1	2,619	0,946	0,780	5,306	0,000
	Negativo3	3,567	0,884	0,685	5,271	0,000
	Negativo7	2,464	1,006	0,732	5,139	0,000
	Negativo8	3,515	0,943	0,724	4,812	0,000
Enriquecimento trabalho-família	Positivo2	2,814	0,977	0,793	11,105	0,000
	Positivo3	2,732	0,990	0,844	15,033	0,000
	Positivo4	3,000	1,045	0,811	10,889	0,000
	Positivo5	2,526	0,920	0,750	7,235	0,000
Engagement	Absorção1	3,289	0,963	0,810	17,374	0,000
	Absorção2	3,031	1,079	0,716	12,198	0,000
	Absorção3	3,278	1,053	0,757	15,602	0,000
	Absorção4	3,165	0,916	0,733	12,274	0,000
	Absorção5	3,196	1,052	0,807	18,884	0,000
	Dedicação1	3,485	1,095	0,723	11,314	0,000
	Dedicação2	3,299	0,887	0,827	22,745	0,000
	Dedicação3	3,082	0,916	0,803	21,047	0,000
	Dedicação4	3,546	1,055	0,771	13,700	0,000
	Dedicação5	3,268	0,958	0,729	12,791	0,000

	Vigor11	3,412	0,846	0,801	15,235	0,000
	Vigor2	3,402	0,857	0,791	16,728	0,000
	Vigor3	2,979	1,015	0,770	17,149	0,000

**Tabela 13** - Fiabilidade e validade convergente

Variáveis Latentes	Alpha de Cronbach	Fiabilidade compósita	Variância media extraída (AVE)
MedoCovid	0,825	0,879	0,645
Conflito trabalho-família	0,715	0,821	0,535
Enriquecimento trabalho-família	0,812	0,877	0,640
Engagement	0,944	0,951	0,597

**Tabela 14** - Correlações entre variáveis latentes e raízes quadradas da variância media extraída

	(1)	(2)	(3)	(4)
<b>1</b> Medo Covid	<b>0,803</b>			
<b>2</b> Conflito trabalho-família	0,293	<b>0,731</b>		
<b>3</b> Enriquecimento trabalho-família	0,063	-0,200	<b>0,800</b>	
<b>4</b> Engagement	-0,041	-0,291	0,405	<b>0,773</b>

Nota: Os números a negrito na diagonal principal dizem respeito à raiz quadrada da AVE

**Tabela 15** - Efeitos diretos – Relações significativas

	$\beta$	Teste t	p-	$f^2$
H1a Conflito trabalho-família -> Engagement	-0,219	2,057	0,040	0,058
H1b Enriquecimento trabalho-família -> Engagement	0,360	3,297	0,001	0,157
H2a MedoCovid -> Conflito trabalho-família	0,295	3,075	0,002	0,096